بيروقراطية الدولة
والتصنيع في مصر
١٩٥٢ - ١٩٨٠

تحليل تتبعي لمفهومي الثقة والخبرة

دكتور

شحاته صيام
جامعة القاهرة - فرع الفيوم

١٩٩٣

الناشر
مكتبة النصر
فرع جامعة - القاهرة



بسم الله الرحمن الرحيم

وَفَوقَ كُلِّ ذي عِلْمٍ عَليم

صدق الله العظيم



" فهرس الدراسة "

ص ص

ص ص

" فهرس الجداول والأشكال "

رقم الصفحة

فصل تمهیدی

فصل تمهيدى

" حول موضوع الدراسه والاجراءات النظريه والمنهجيه "

مقدمة: ساهم النظام الرأسمالي العالمي منذ وجوده في طرح مجموعة من التحولات الاساسية على النظام العالمي ، اذ أضحت هذه المنظومة مراكز اساسية تسيطر على الدول المتخلفة التي كانت بمثابة توابع محيطة ، ومن خلال هذه العلاقة بسطت الاولى نفوذها على الثانية ، ان علاقة التبعية بين المركز والمحيط تتمثل في استغلال الطرف الاول لثروات وموارد الطرف الثاني ، فكانت بمثابة علاقة جذب من المحيط وضخ في المركز.

وبما ان شهدت الدول المتخلفة مجموعة من التطورات منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، بدءا من الحصول على الاستقلال السياسي ، مرورا باقامة الهياكل الانتاجية ، وانتهاءا بتحقيق ارتفاع في معدلات النمو الاقتصادي ، حتى تغيرت العلاقات بين المراكز والمحيط ، نتيجة ما استحدث من علاقات جديدة تختلف في شكلها ومضمونها عما كان سائدا من قبل.

ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وقضية التنمية تعد احدى القضايا الهامة التي استحوذت على اهتمام بلدان العالم الثالث ، مما دفع البعض الى ان اطلق على العصر الحالي بعصر التنمية . وثمة قدر ادنى من الاجماع على ان التنمية تشير الى مجموعة التحولات المستمدة التي تطرأ على الهياكل الاقتصادية في البلدان المتخلفة بطريقة تجعله يسير على طريق النمو الذاتي . ولما كان التصنيع هو حجر الزاوية التي ترتكز عليها العملية التنموية ، فان الدول النامية منذ ان حصلت على استقلالها السياسي ادركت ان التصنيع هو الطريق الوحيد للنهوض بهياكلها

الاقتصادية التي لحق بها التخلف .

والجدير بالذكر ان عملية التصنيع في الدول النامية تتوقف على متغيرات عديدة تدخل ضمن مجموعتين :

المجموعة الاولى : مصفوفة المتغيرات المحلية .
والمجموعة الثانية : مصفوفة المتغيرات العالمية " الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية " .
ومن ذلك يمكننا الوقوف على تعدد جوانب عملية التصنيع وتعقد مراحلها ، فهي كما تعيد تشكيل البنية الاجتماعية عن طريق التغيرات التي تطرأ على أنماط العلاقات الاجتماعية السائدة ، فانها أيضا تعيد تشكيل الهيكل الاقتصادي عن طريق اعادة النمو المتوازن لفروع الانتاج (١).

وثمة رؤية أخرى تذهب الى ان الطريق الرئيسي لانجاز التقدم الاقتصادي الاجتماعي في العالم الثالث يتمثل في التنمية المجتمعية ، تلك التي تتشابك في اطارها كل من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية من خلال منظومة متكاملة ، والتي في نفس الوقت تشكل الجسر التاريخي بين الوضع المتدني والنظرة الاستشرافية للمستقبل . ان جوهر التنمية الاقتصادية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التنمية الصناعية التي تحدث الكثير من التغيرات الهيكلية في البنية الطبقية والاقتصادية ، وأيضا في منظومة القيم والعلاقات الاجتماعية . ولا ريب ان الشرط الضروري لانجاز هذه التنمية يتمثل في الاستقلال وتأمين الارادة القومية سياسيا واقتصاديا وثقافيا من جانب ، والانفكاك من فلك التبعية ، تلك العلاقة التي صاغها النظام الرأسمالي

(١) السيد الحسيني التصنيع والتحول الاجتماعي في العالم العربي ، دار سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص١٠ .

العالمى عبر الحقب التاريخية الماضية من جانب آخــــر (١).

وتتعدد الاسباب التى تجعل من التصنيع امرا حيويا للبلــــدان النامية ، كذلك تتباين اهمية كل من هذه الاسباب تبعا لظــــروف المجتمع واحتياجاته . ولقد استحوذت قضية التصنيع فى السنوات الاخيرة على الجانب الاكبر من الاهتمام فى مجتمعات العالم الثالث ، ودلالــه ذلك دوافع موضوعية أهمهـا ، ما يتعلق أساسا بالطموحات الاقتصادية والرغبة فى توفير مستويات معيشية افضل ، وكذلك ما يتعلق بالامن والسلامة القومية لدعم الاستقلال الوطنى ومواجهة الاطماع الخارجية ، والجدير بالذكر ان هذه الدوافع - بطبيعة الحال - تتفاوت اهميتها من مجتمع الى آخر تبعا للظــروف التى تحيط به .

ولقد طرحت قضية التصنيع نفسها على قادة شعوب العــــالم الثالث غداة استقلالها السياسى باعتبارها احدى عمليات التنمية ، وأصبح العمل على كسر حدة التخلف ، وبداية التطور الاقتصـــادى والتقدم الاجتماعى من خـلال التصنيع ، هو اول الواجبات الملقاة على عاتق حكومات العـــالم الثالث ، ومن ثم تتأكد حقيقة هامــة بأن العالم الثالث ليس امامه من مخــرج سوى عمليات التصنيع .

---

(١) محمد عبد الشفيع ، العلاقة بين الاستقطاب الدولى الغربى وتطــور التكنولوجيا الصناعية للعالم الثالث من ١٩٧٠ الى ١٩٨٠ ، رسالــــة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص١ . وايضا : عصام الزعيم ، الانماط الاربعة للتصنيع الانمائى ، مجلة النفط والتنمية ، العدد ١٠ ، السنة الثانية ، العــراق ، ١٩٧٧ ، ص ص ٢٩ - ٣٨ .

ولا ريب ان عملية التصنيع مرتبطه بالخيارات الايديولوجية التى تشكل الاطار الواقعى لها ، والتى ليست بمعزل عن أبعاد الموقف التاريخى للتنظيم الاجتماعى الاقتصادى للدوله ، الذى يعد انعكاسا لاوضاع اجتماعية ونتاجات بيئية ، ومحصلة عوامل التطور التاريخى . ومن ثم لا يمكن تجريد سياسات التصنيع عن السياسة العامة للدولة ، الا اذا قطعت كل صله لها بمشروع التقدم واصبحت مجرد مجموعة من الفعاليات التضاربة ، دون تحقيق ادنى تغيير نوعى فى بنية المجتمع .

وتعتمد العملية التنموية فى كل المجتمعات سواء المتقدمه منها او النامية فى كل مراحلها على الادارة(*) ، وبدونها لا يمكن تحقيق التنمية . بمعنى ان العملية التنموية لا يمكن ان تقوم بذاتها ، وانما تعتمد بالاساس على نظام ادارى متكامل وفعال . وعلى اى مجتمع يريد مواصله سباق التقدم ان يستوعب جيدا ان هذه العملية تتطلب ايجاد نظام ادارى حركى "ديناميكى" متطور له القدره على الوصول الى مستويات اكثر مناسبه للمعيشه وللاحوال الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

فهناك علاقة مباشرة ودائمة بين العملية التنموية وبين الادارة ، بغض النظر عن هوية الايديولوجيه السائدة على المسرح الاجتماعى والاقتصادى والسياسى للدولة . وعلى ذلك فان اى كيان سياسى يرتبط بالضرورة بالدور الذى تضطلع به الادارة ، ومن ثم فالادارة اضحت احدى وسائل تحقيق اشباع حاجات الشعوب ، اى انها

(×) سوف نشير الى بيروقراطيه الدوله . بمفهوم الادارة

المسئولة عن توفير الخدمات والتطلعات الاستهلاكية • والجدير بالذكر ان الادارة ليست نتاجا للعملية التنموية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي ولكنها محدثة لهذه التنمية • وبالتالي فان اي وصف يطلق على المجتمعات بانها نامية او متقدمة ينسحب ايضا على الادارة التي تقرر اهداف تلك المجتمعات •

وتعتبر الادارة رمزا للاستمرار في السياسة المجتمعية في العالم النامي • وتشارك في بقاء النظام السياسي وتواجده واستمراره • هذا فضلا عن انه في النظم الشمولية قد لا يستطيع الفرد التعبير عن مطالبه الا من خلال الادارة • وتكاد الادارة تحتكر مخرجات النظام السياسي • فهي التي بمقدورها تنفيذ السياسات والقرارات والقوانين • ويؤكد بعض الباحثين [1] ان الادارة اضحت الوجه الحديث للنفوذ السياسي • وبالتالي فهي تعد القوة الحقيقية الكامنة لاحد وجهي العملة التي تمثل السلطة السياسية المعترف بها في المجتمع • زد على ذلك ان الادارة هي الأداة الرئيسية لانجاح العمليات التنموية التي تهدف الى تحقيق الرفاهية والتقدم •

ولما كانت عمليات التصنيع هي احدى عمليات التنمية • فليس ثمة شك ان عملية التصنيع تتطلب خلق بناء ملائم لاعادة بناء التنظيم القائم على هذه العملية • لكونها عملية مترابطة ومتناسقة في اطار سياسة اجتماعية• الا ان نجاح وفعالية التصنيع يتوقف على حقيقة الدور الذي تضطلع به نمط الادارة العليا في حياة الدولة • ذلك الدور

---

(1) Parry,G., Polotical Elites,(Londen; Grerge Allen and univ. ltd.- 1971), p. 17

نقلا عن : عبد الغفار رشاد • تبقرط العملية السياسية • مجلة العلوم الاجتماعية • العدد الاول • السنة الثالثة • الكويت • ١٩٨٠ • ص ٢٣ •

الذى لا ينفصل عن طبيعة الواقع الاجتماعى الاقتصادى السائد .

وتحتل الادارة العليا مكانه متميزه باعتبارها أداة رئيسية ، أو احدى الركائز التى تستند عليها سياسات التنمية الصناعية ، التى تضم كافـــة الدعاوى الايديولوجية والوعود الاجتماعية الاقتصادية القادرة على الربط الجدلى بين التطور المادى وحركة الانسان . ومما لا شك فيه ان الادارة العليا نظام حتمى لاى مشـروع تنموى ، باعتبارها نوع من رأس المال الانســانى الذى لا يمكن الاستغناء عنه فى عمليات ادارة المشروعات الصناعيـــة الناجحة . وتعتبر الادارة من اهم العوامل المحددة لسرعة وكفاءة عمليات التصنيع ومعدلاتها ، باعتبارها العنصر الحركى الموجه الى العناصــر الانتاجية الاخرى . وقد تطور نمط الادارة العليا مع تطور الحكومات ، وذلك من اجل الالتزام بحاجات المجتمع ، فلم تعد - كما كانت فـى السابق - الحارسة على السلامه العامه فحسب ، بل اصبحـــت الساعد الاساسى فى بناء المجتمـــع .

وعملية التصنيع فى مصر عملية تنموية اقتصادية ، تمت فى اعقـــاب ثورة سياسية ، وهذه الثورة لها ايديولوجيتها . ومن ثم فهى فـــى حاجة الى "حراس مخلصين" للايديولوجيا السائدة وتجسداتها فى الواقع فى شكل التصنيع . وتجد هذه الثـورة لتأمين حركتها امام خيار بـــين " اهل الثقة " المخلصين لايديولوجية الثورة ، و "أهل الخـــبرة" المفتقدين للولاء الايديولوجى لهذه الثـورة ، فى اختيار نمط الادارة العليا لعملية التصنيع . ومتتبع تاريخ التنمية فى البلاد النامية يتأكـــد لنا التأرجح بين " اهل الثقة واهل الخبرة" فى اختيار الصفـــوة الادارية . وجـدير بالذكر ان هذا التأرجح تفرضه ظروف ايديولوجيـــة وواقعية .

ويقع شاغلو الادارة العليا - اهل الثقة والخبرة - عادة تحت تأثير التركيبه الاجتماعية السائدة ، وتتلون بالايديولوجية السائدة فى المجتمع ، ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها فى العمل ، كما تتأثر فعاليتها وانجازاتها . وتمضى الادارة فى عملية تطور كمى ونوعى مستمر نتيجة لتوسع السياسة العامة ، الا ان اهم ما يميز هذا النمو والتوسع ، هو التزام السلطة الحاكمة بها كهدف من اهداف سياستها ، اى تصبح جزءاً من ايديولوجيتها باعتبارها ضابط الايقاع الذى عليه يمكن توظيف كافة العناصر فى توافق وانسجام تام ، لتحقيق الاهداف القومية .

والادارة العليا فى اى مجتمع تتصل بكل حدث من احداث التغير، الا ان مدى التغير الذى تحدثه الادارة العليا يتكيف مع واقع النظام السياسى ، والاحوال الاقتصادية ودرجة التقدم الاجتماعى بالمجتمع كله . فالتفاعل بين نمطى الادارة - ثقة وخبرة - وبين هذه العوامل ، هو الاساس فى تقرير واقع ومستقبل الصناعة ، التى تعد انعكاسا للقوى الاجتماعية المتحكمة فى الاوضاع الاجتماعية الاقتصادية القائمة .

وينبغى بادئ ذى بدء الاشارة الى ان حدود هذه الدراسة تتمثل فيما يلى :

أولا : ترتكز الدراسة اساسا على قضيتى : الادارة والتصنيع فى المجتمع المصرى " ١٩٥٢ - ١٩٨٠ " باعتبارها نتاجا للتنظيم الاجتماعى - الاقتصادى السياسى ، ونوعية العلاقات السائدة فى المجتمع .

ثانيا : ينصرف التحليل المنهجى هنا الى الايديولوجيا التى طرحتها الصفوة الادارية الحاكمة كتبرير لسياستها العملية ، وكتعبير عن تصور هذه الصفوة لشكل النظام الذى تسعى لايجاده .

ثالثا : تستخدم الدراسة –اجرائيا – تعبير نمط الادارة العليا للاشارة الى مجموعة القيادات التى تولت مسئولية التصنيع ، والتى كان مصدرها الضباط والعسكريين – اهل الثقة – فى الفترة من ١٩٥٢ حتى ١٩٧٠، والتكنوقراط – اهل الخبرة – فى الفترة من ١٩٧١ حتى ١٩٨٠ .

رابعا : ان تطور الصناعة لاى مجتمع بصفة عامة ، ولاى قيادة سياسية بصفة خاصة ، لا يحدث من فراغ بل هى مرتبطة بمجمل التطور السياسى والاقتصادى والاجتماعى ، حيث التأثر والتأثير .

أهداف الدراسة :

فى ضوء ما سبق تهدف هذه الدراسة الى :

١– تقديم دراسة تتبعية اجتماعية تاريخية لفترة من اخصب فترات التاريخ المصرى ، " ١٩٥٢ – ١٩٨٠ " ، تلك التى مر بها التصنيع .

٢– تقديم فهم سوسيولوجى منظم لمفهوم الثقة والخبرة كنمطين للادارة العليا الصناعية فى الدول النامية بوجه عام ، والمجتمع المصرى بصفة خاصة .

٣– الوقوف على اهداف التصنيع لدى كل من أهل " الثقة والخبرة " فى المجتمع المصرى ، وعلاقة ذلك بالشعارات التى طرحتها كل منهما فى تنظيم العملية الانتاجية والارتقاء بها .

٤– رصد اصول الجماعات الادارية " اهل الثقة واهل الخبرة " وكشف مواقفها من بعض القضايا الاجتماعية والسياسية للمجتمع المصرى .

٥– محاولة الوصول الى استخلاصات تحدد اكثر انواع الادارة صلاحية ، او ملائمة لقيادة تصنيع وتنمية العالم الثالث من خلال دراسة التجربة

المصرية .

والباحث فى هذه الدراسة يهدف الى محاولة تقديم تحليل وفهم سوسيولوجى لما بين التصنيع ونمط الادارة العليا من ترابط فى ضوء مفهوم الثقة والخبرة . ففى ضوء هذا الهدف يتمكن الباحث من وضع بعض التساؤلات التى تثيرها الدراسة وتحاول الاجابة عليها ، وذلك لان الاهمية العلمية لأية دراسة ـ فى نظر المتخصصين ـ تنبع دائما من تلك التساؤلات التى تثيرها الدراسة ، وهذه التساؤلات هى :

١ـ ما هى العلاقة بين نمط وطبيعة التصنيع وبين نمط الادارة العليا فى ضوء مفهوم الثقة والخبرة ؟

٢ـ ما هى الجماعات الاساسية التى شكلت اهل الثقة واهل الخبرة ، وما وزنها النسبى داخل المجتمع المصرى قبل وبعد ١٩٥٢ ؟

٣ـ ما هى اصول جماعات اهل الثقة واهل الخبرة وعلاقة ذلك بموقفها من القضايا الاجتماعية والسياسية ؟

٤ـ ما هو موقف كل من اهل الثقة واهل الخبرة من القضايا المرتبطة بالتصنيع ، كالحركة النقابية والتنظيمات السياسية والانتاجية ؟

٥ـ ما هى الاساليب المستخدمة من قبل اهل الثقة واهل الخبرة فى تنظيم العملية الانتاجية ومواجهة مواقف العمل ؟

٦ـ ما هى التحولات التى حدثت خلال فترة الدراسة داخل نمط الادارة العليا بين اهل الثقة واهل الخبرة فى السيطرة على التنظيم ؟

٧ـ ما هى طبيعة الصراعات التى نشأت بينهما ، وكيف كانت تصفى هذه الصراعات ، وما هى آثارها على مستويات الانتاج ؟

٨ـ ما هى حدود فاعلية سلطة الادارة العليا حسب نمطها ـ ثقة وخبرة ـ بالنسبة للمستويات الدنيا ، واسلوب ممارسة هذه السلطة ؟

الاهمية النظرية والتطبيقية :

تكمن اهمية هذه الدراسة فى انها تطرح قضية لم يتوقف حولها الجدل. فنظرا للاهمية المتزايدة التى تلعبها الادارة العليا فى التصنيع ، وتأكيدا لأهمية الدور الذى تضطلع به الصفوات الادارية بوجه عام ، فقد جذب هذا الموضوع عميق اهتمامى ليكون موضوعا للبحث والدراسة ، باعتبار اننا اصبحنا نعيش فى كنف الادارة التى تشكل الأداة الرئيسية لتحقيق التقدم من خلال عمليات تنمية المجتمع ، والذى يعتبر التصنيع أبرز مقوماتها ، لذلك فان هذه الدراسة تهدف الى رصد الحركة الصناعية ، وتقييم ابعادها فى ضوء مفهوم " الثقة والخبرة " بصورة يطمح الباحث ان تكون مسحا لمجريات الصناعة المصرية .

وتأتى الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال الطرح الموضوعى والعلمى لأثر نمط الادارة العليا فى التصنيع على الواقع المصرى ، اذ تتحدد اطرها النظرية والمنهجية فى بعض القضايا التى يمكن ايجازها فيما يلى :

١ـ يعتبر اسلوب الانتاج السائد فى الصناعة المصرية بما يضمه من قوى وعلاقات انتاجية مدخلا ضروريا لتحديد المواضع النسبية والخصائص الاجتماعية الاقتصادية للجماعات الادارية التى تتفاعل على مسرح التنظيمات الصناعية .

٢ـ نظرا لان القاسم المشترك للتنمية يتركز اساسا فى الصناعة ، ونظرا لاعتماد الانتاج الصناعى فى مصر على الايديولوجية السلطوية التى تعتبر مصدرا اساسيا فى تقريره ، فان ذلك يقتضى دراسة الموضوعات المرتبطة بالجوانب الاقتصادية السياسية للمجتمع المصرى ، مع اعتبار ان الوظيفة الاجتماعية التى لعبتها تلك الجوانب تسهم فى فهم النظام القائم ، واختياره لنمط الادارة العليا

فى مصـــــر .

٣ــ انماط الادارة العيا " ثقة وخبرة " فى اى مجتمع ليست فى عزلـــــة اجتماعية ، فقد انتجتها ظروف تاريخية وايديولوجية ، وهذه الظروف أتاحت لها قيادة التصنيع ، مما يتطلب اطلاله بنائية على مجمل القوى الاجتماعية داخل المجتمـــع المصرى .

٤ــ ان فهم الادارة فى عمليات التصنيع لن يكون مواتيا الا من خلال مدخل بنائى تاريخى ، حيث ان الفهم البنائى يوضح العلاقـــات والمواضع الاساسية للجماعات الادارية "ثقة وخبرة" المشاركــة فى البناء الصناعى ، كما ان البعد التاريخى يسهم فى تفسير الادارة وتطورها التاريخى ، لفهم العلاقة بينهما فى سياق بنائى محدد .

وعلى المستوى التطبيقى فان هذه الدراسة تحـــاول فهم أثــــر نمط الادارة العليا على التصنيع ، والتغيرات التى صاحبت تعاقب نمـــط الادارة " ثقة وخبرة " على التنظيمات الصناعية وما نتج عنها من تغـــيرات تنظيمية واقتصاديـــة واجتماعية فـــى الفترات التاريخية موضوع الدراسة . وتأتى اهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية من خطها الفكرى المكمل لهويتها النظـــرية ومعطياتها التاريخية .

مصادر جمع البيـــانات :

فى ضوء طبيعة الدراسة واهدافها فان ثمة منهجين يفرضـــــا نفسيهما :

أولا : المنهج التاريخى :

لما كان الباحث من خلال دراسته يذهب الى تتبع الحقـــــب التاريخية لتعاقب نمطى الادارة " الثقة والخبرة " فى التصنيـــــع ،

فان المنهج التـاريخى فرض نفسه لانجاز اهداف الدراسة التى تبـدأ من ١٩٥٢ حتى ١٩٨٠ ، وذلك من اجل الوصول الى الفهم العلمى للمبادئ العامة التى حكمت الحقبة التاريخية ، وصولا الى تحليل الحقائق المتعلقـة بالمشكلات الانسانية والقوى الاجتماعية التى شكلت الحاضر • ومن خـلال ذلك حاولت الدراسة التاريخية تحقيق ما يلى :

أ ـ تتبع نمطى الادارة وسلوكها التنموى من خلال الوثائق الاساسيـة الخاصة بـذلك •

ب ـ تتبع الوثائق المتعلقة برؤساء مجالس الادارة ، وكـذلك دراسـة محاضر جلسات مجلس الادارة فى التنظيم الذى وقع عليه اختيـار الباحث ، للتعرف على ملامح السياسة التى اتبعها كل من اهـل الثقة واهل الخـبرة •

ثانيا : منهج دراسة الحـالة :

على اساس الاهتمام بالموقف الكلى ، والنظر الى الجزئيـات من حيث علاقتها بالكل الذى يحتويها ، اراد الباحث ان يرسم صورة الادارة العليا فى علاقاتها المتنوعة واوضاعها الثقافية لاعطاء صورة معينة للخـبرات الادارية والقوى الاجتماعية المؤثرة فى أنمـاط الثقة والخبرة • ولمـا كان منهـج دراسة الحالة يمكن ان يدرس فردا واحد أو جماعـة أو مؤسسة أو مشروعا اداريا ، فان الباحث من خلال حدود وحدة دراسـة الحالة قد درس تنظيما صناعيا تلازم فيه تعاقب نمط الثقة والخـبرة • واذا كان الباحث قد درس من خلال منهج دراسة الحـالة تنظيما صناعيا ، فانه ايضا درس مجموعة من الحـالات التى ينطبق عليهم تصنيف اهـل الثقة وأهل الخبرة ، وكل ذلك كان يهدف الباحث من ورائه قيـاس اثر ادارة " الثقة والخبرة " على التنظيم الصناعى والانتـاج •

هذا وتنقسم دراستنا الى بابين ، الاول بعنوان نمط الادارة العليا والتصنيع : طبيعة المواقف النظرية ويضم ثلاثة فصول ، الاول فيسه بعنوان التصنيع فى المجتمع المصرى : السياسة والتحولات ، ويختص بمناقشة قضيتين اساسيتين : الاولى تهتم بالعالم الثالث وقضيـــة التصنيع ، اما الثانية فتولى اهتمامها بقضية التصنيع فى مصر . وفـى هذا الجزء يقسم الباحث التاريخ الصناعى لمصر الحديثة الى خمس مراحـل: الاولى التصنيع فى عهد محمد على من خلال الاحتكار ، والثانيـــة تناولنا فيها التصنيع فى عهد اسماعيل من خلال الاستدانة ، ثـــم تناولنا التصنيع من خـــلال الراسمالية الوطنية ، والتصنيع من خـــلال رأسمالية الدولة ورموز الاشتراكية ، واخـيرا تناولنا التصنيــع من خلال الانفتاح على الغـرب .

والفصل الثانى كان بعنوان الادارة المجتمعية : الابعاد النظرية والايديولوجيه ، ويناقش مجموعة من النقـاط تتمثل فى طرح مفهـــوم الادارة ، وعلاقة هذه المفاهيم بالعملية التنموية ، ثم الادارة كصفوة او طبقة ، ويتناول بعد ذلك الادارة فى كل من الايديولوجيتين الرأسمالية والاشتراكية ، ثم يعرض للادارة فى العالم الثالث ، وأخيرا يناقـــش الادارة فى المجتمع المصـــرى .

اما الفصل الثالث والاخير فى هذا الباب فقد خصص للاتجاهات النظـرية فى دراسة التنظيمات : المفاهيم والقضايا ، وقد احتـــوى هذا الفصل على اربع نقاط أساسية : الاولى تعرض لنظريات التنظيم الكلاسيكية ، ثم اتجاهات دراسة التنظيم الحديثة ، والثالثة تعـرض للاسهامات النظرية الاخرى فى دراسة التنظيم من خلال نظريــــة الانساق ، والأخيرة تعـــرض الافكار الرئيسية للاتجاه الراديكالـــى فى دراسة التنظـــيم .

وفى الباب الثانى الذى حمل عنوان اهل الثقة وأهل الخبرة والتصنيع فى مصر دراسة تتبعية ، احتوى على اربعة فصول ، فالفصل الرابع يناقش القوى الاجتماعية وميكانزمات اختيار اهل الثقة واهل الخبرة فى مصر ، وفيه يعرض الباحث اربع نقاط : الاولى خصصت لعرض حركة الجيش فى العالم الثالث ، والثانية تعرض للمجتمع المصرى وحركة الجيش ، ثم فى النقطة الثالثة يقدم لكيفية وجود الجيش المصرى فى السلطة وعسكرة النظام ، ثم اخيرا فى النقطة الرابعة يعرض لعملية انتقاء أهل الثقة وأهل الخبرة فى حقبة السبعينات •

اما الفصل الخامس فينتقل لدراسة مجموعة من الحالات لصور الادارة العليا فى المجتمع المصرى وموقفهم من القضايا ووزنهم النسبى • وفى هذا الفصل يعرض لست حالات ، ثلاثة لاهل الثقة ، ولمثلهم من اهل الخبرة ، ففى صور اهل الثقة يقدم لنموذج اهل الثقة ذوو الرؤية الايديولوجية ، ثم لنموذج آخر لاحد الضباط الذين عملوا بالميدان السياسى ، اما النموذج الاخير لاهل الثقة فكان لنموذج اهل الثقة الاكاديمى • وفى صور اهل الخبرة يقدم الباحث فى الاولى منها لادارة الخبرة ذات التوجه الايديولوجى فى حقبة البحث عن ايديولوجيا ، ثم لاهل الخبرة فى فترة ولوج رموز الاشتراكية ، وأخيرا يعرض لصورة اهل الخبرة واهل الثقه فى حقبه السبعينات •

ويتناول الفصل السادس التنمية الصناعية بين اهل الثقة وأهل الخبرة : السياسة والأداء ، وفيه يناقش الباحث ثلاثة موضوعات موضوعات الاول للتعريف بمجتمع الدراسة وموقعه الايكولوجى ، ثم الثانى يتناول التنمية الصناعية من خلال ادارة الثقة ، وفى الموضوع الاخير لهذا الفصل يقدم للتنمية الصناعية من خلال ادارة الخبرة •

أما الفصل السابع الذى يختص بتوضيح التحولات فى نمط الادارة العليا واثرها على التنظيمات ، فيعرض لقضيتين : الاولى لاهل الثقة على قمة التنظيم وما طرأ على التنظيم من تحولات ، والثانية تناقش المكاسب التى طرأت على التنظيم من خلال وجود ادارة الخبرة على قمة التنظيم . وأخيرا فقد ذيلنا فصول الرسالة بفصل ختامى يعرض لأهم اسهامات الدراسة ونتائجها .

وأخيرا أسأل الله العلى القدير - بعد هذه المقدمة الطويلة - أن أكون قد وفقت فى عرض قضايا موضوع الدراسة ، وأسجل أنه لولا رعايته وتوفيقه ما كانت تخرج هذه الرسالة الى النور ، وأسأله الكمال ، والكمال لله وحده ...

والله ولى التوفيق ...

الباب الاول

نمط الإدارة والتصنيع : طبيعة المواقف النظرية

"الفصل الاول"

"التصنيع فى المجتمع المصرى : السياسة والتحولات"

تمهيد :

أولا : العالم الثالث وقضيه التصنيع .

ثانيا : التصنيع فى مصر .

١- احتكارية الدولة والتصنيع فى عهد محمد على .
٢- اسماعيل والتصنيع من خلال الاستدانة .
٣- التصنيع من خلال الرأسمالية الوطنية .
٤- التصنيع من خلال رأسمالية الدولة ورموز الاشتراكية .
٥- التصنيع من خلال الانفتاح على الغرب .

تمهيد :

يكشف تاريخ الصناعة الحديثة فى مصر بدءا من عصر محمد علـــى ، وحتى حقبة الانفتاح الاقتصـادى ، أكثر الظواهر اثارة فى تنوع الظـروف الاقتصادية والمؤسسية التى حدثت ابانها قفزات من مراحل التصنيع المتعاقبة وان كانت منقطعة . لقد شهدت تجربة التصنيع فى المجتمع المصـــرى العديد من المسارات ، واكتنفها الكثير من التغـيرات ، التى سمحـــت بالاستقلال الاقتصـادى والانعتاق من فلك الراسمالية العالمية تــارة ، والدخول فى تقسيم العمل الدولى والتبعية تارة اخرى.

ان استقراء التـاريخ الاقتصادى للمجتمع المصرى يكشف ان التصنيع كان – ولا يزال – يرتبط بالتوجهات الايديولوجية وبالقرارات الفوقيـــة السلطوية . وعلى الرغم من ان الباحث يهدف فى هذا الفصل تقديـــم وصف مختصر لحركة التنمية الصناعية فى مصـر ، فانه يسعى الى الكشف عن اختـلاف انماط التصنيع التى حدثت فى الفترات المختلفة ، والـذى بدوره سوف يساعد فى فهم العلاقة بين التصنيع والتخلف ، ودور الدوله والاستثمارات فى معدل التنمية الصناعية ، وهيكل الصناعة التحويليــــة وطبيعة الأداء ، وحجم القوى العـــاملة.

وفى هذا الصدد يركز الباحث على خمس مراحل من التنمية الصناعية : الاولى تجربة محمد على واحتكارية الدولة ، والثانية تجربه اسماعيـــل من خلال الاستدانة ، أما الثالثة تجربة الرأسمالية الوطنية ، ثم تجربـــة عبد الناصر ورأسمالية الدولة ، وأخيرا الانفتاح الاقتصادى والتصنيع. وباعتبار ان مصر تنتمى الى العالم الثالث ، فيعرض الباحث لقضية التصنيع فى العالـــم الثالث كتقديم نظرى ، للوقوف على قضية التبعية وأثرها على معدلات وأداء التنمية الصناعية فى هذه البلدان .

أولا : العالم الثالث وقضية التصنيع :

طرحت قضية التنمية والتحديث بالحاح شديد على بلدان العالم الثالث (*)، باعتبارها اولى القضايا المصيرية التى تواجهها . والحقيقة ان هذه البلدان قاست من السياسة الاستنزافية للاستعمار ما جعلها تابعة لها من جهة ، وتحت وطأة التخلف من جهة أخرى . ولما كانت الدول الرأسمالية "مراكز" رئيسية تتحكم فى الدول النامية التى شكلت "توابع" محيطة ، من خلال ما فرضته من مجموعة التحولات الكيفية على النظام العالمى ، فان ثمة علاقة استغلالية بين الطرف الاول – الدول الرأسمالية – والطرف الثانى – الدول النامية – ، قوامها السيطرة على موارد وثروات الطرف الثانى لتتحكم فيها الطرف الاول . بيد ان هذه العلاقة لم تثبت عند ذلك ، بل سعت دائما الدول الرأسمالية الى التحكم فى الدول النامية ، وطريقها فى ذلك ان استبدلت انماطها الانتاجية التقليدية ، بأنماط انتاجية متخلفة وتابعة ، ضمنت بها تحطيم دعائم انتاج ما قبل الرأسمالية ، وكانت فى ذات الوقت بمثابة الضوء الاخضر لدخول الدول النامية فى فلك الرأسمالية

(*) انطلق تعبير العالم الثالث منذ عام ١٩٥٦ ، وكان على سبيل التشبيه الذى اورده " سييز " عشية الثورة الفرنسية حين وصف المجتمع الفرنسى بالطبقة الثالثة ، وهو يضم فى ذلك دول افريقيا وآسيا وامريكا اللاتينية ، وفى هذا الفصل ، سوف يرد مصطلحات المجتمعات النامية والمجتمعات المتخلفة والعالم الثالث كمترادفات . انظر فى ذلك : محمد عبد الشفيع ، قضية التصنيع فى اطار النظام العالمى ، دار الوحدة للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، بيروت ، ١٩٨١ ، ص ٢٨ .

العالمية (١).

والجدير بالذكر ان معظم الدول النامية حتى النصف الاول من القرن العشرين ، باتت تؤدى دورا ايجابيا للنظام الرأسمالى العالمى ، وآخر سلبيا لبناءاتها القومية ، والذى كان من شأنه المساهمة فى تدهور هياكلها الانتاجية ، وتدنى مستوى معيشه سكانها ، وازدياد الهوة الحضارية بينهما ، ناهيك عن تكريس تبعيتها (٢). وثمة مراحل ثلاث شهدتها العلاقة بين النظام الرأسمالى العالمى ، وبلدان الاطراف "المحيطة" peripheral countries . الاولى تتميز بنهب الثروات وتجارة العبيد وتصدير صناعات دول المركز الى دول المحيط ، والثانية تتضمن تصدير رأس المال والمنافسه على احتواء المواد الخام وازدهار الاحتكار ، اما الثالثة فتنطوى على علاقة التبعية اى ما بعد

---

(١) حول نظرية المركز والمحيط يمكن الرجوع الى : سمير امين ، التراكم على الصعيد العالمى : نقد نظرية التخلف ، دار ابن خلدون ، بيروت ، ١٩٧٨. وأيضا : محمود عودة ، الفلاحون والدولة دراسة فى اساليب الانتاج والتكوين الاجتماعى ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٩ . وايضا : السيد محمد الحسينى ، " نظرية التبعية : حوار وجدل ، " الكتاب السنوى الثانى لعلم الاجتماع ، اشراف محمد الجوهرى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ ، ص ص ١٩ ــ ٤٢ . وأيضا : سمير أمين ، التطور اللامتكافئ " دراسة للتشكيلات الاجتماعية للرأسمالية المحيطيه ، ترجمة برهان غليون ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، الطبعة الثالثة ، بيروت ، ١٩٨٠ .

(٢) السيد محمد الحسينى ، التصنيع والتنمية : دراسة فى طبيعة النظام الاقتصادى المعاصر ، مقدمة الترجمة العربية لكتاب آلاف منتجون ، التصنيع فى العالم الثالث ، ترجمة السيد الحسينى ، الطبعة الاولى ، مطابع سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٨٢ . ص ٥ .

الكولونيالية التى فيها يلعب رأس المال الاجنبى دورا بارزا فى تعطيل حركة التنمية ووأد كل عمليات التحديث (١).

ومن خلال تعاظم حركات التحرر الوطنى والاستقلال ، فلا شك ان السلسلة الاستعمارية التى شملت العالم كله قد انحسرت وتكبدت هزائم كثيرة ، وتكالبت عليها النكسات . ان تقهقر الامبريالية كان بمثابة اشارة البدء فى تنفيذ سياسة الاستعمار الجديد ، تلك التى عملت دائما على استمرار الاستغلال الاستعمارى والتبعية الاقتصادية للمستعمرات القديمة التى حصلت على استقلالها السياسى من خلال حركتها ونضالها الوطنى ، تلك — اى الدول النامية — التى غدت معركتها ضد الامبرياليه تدور فى ميدان الاستقلال الاقتصادى الذى اصبح يعنى بناء اقتصاد وطنى يقوم على العملية التنموية(٢).

وترتبط مساعى التنمية فى الدول النامية بمساعى الاستقلال ، مما يعنى ان العملية التنموية هى الوجه الآخر لعملية الاستقلال الوطنى . ولما كان الاستقلال السياسى هو مقدمة ضرورية لتحقيق التنمية ، فان انجاز الاستقلال الاقتصادى هو نفس الطريق الذى به يتم تحقيق التنمية الاقتصادية . أى ان ثمة رابطة بين التنمية

---

(١) بوب ساتكليفه " الامبرياليه والتصنيع فى العالم الثالث " فى الامبريالية وقضايا التطور الاقتصادى فى البلدان المتخلفه ، ترجمة عصام الخفاجى ، دار ابن خلدون ، بيروت ، ١٩٧٤ ، ص ٣١ .

(٢) فؤاد مرسى ، هذا الانفتاح الاقتصادى ، دار الوحدة للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ٤١ .

والاستقلال ، باعتبار ان التنمية هى الاستقلال الاقتصادى ، وان الاستقلال الاقتصادى هو الطريق لتحقيق التنمية الاقتصادية التى هى ثورة العالم الثالث ضد الفقر والبؤس والتخلف (١).

وثمة نغمة سائدة فى ادبيات التنمية عن العالم الثالث ، ترى ان التنمية الاقتصادية مرادف لكلمة التصنيع ، بيد ان التصنيع جوهر العملية التنموية ، وفى نفس الوقت محور السعى للاستقلال الاقتصادى ، وجوهر اعادة بناء الاقتصاد القومى ، ومن ثم فان التصنيع عملية تنموية اقتصادية فى ظلها يتم تحريك اكبر قدر من الموارد القومية من اجل تحقيق تنمية البنية الاقتصادية تنمية فنية حديثة ومتنوعة من خلال قطاع تحويلى دينامى ، له من القدرة على الانتاجية ما يحقق مستوى مرتفع للاقتصاد من جانب ، وتحقيق التقدم الاجتماعى من جانب آخر (٢).

ونظرا لان الحل الطبيعى لقضية التخلف هو التنمية ، وأن جوهر العملية التنموية هو التصنيع ، فان للتصنيع دورا بارزا فى القضاء على التخلف ، الذى يرتبط بآليات النظام الدولى عموما ، والنظام الاقتصادى العالمى خصوصا . وعادة ما يشار الى التصنيع على أنه عملية ذات اوجه متعددة ، وان أهدافه وظروفه الاجتماعية والاقتصادية تختلف

---

(١) فؤاد مرسى ، التخلف والتنمية دراسة فى التطور الاقتصادى ، دار المستقبل العربى ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ٥٥ .

(٢) جلال امين ، " الحصاد الحقيقى لثورة يوليو : القطاع المغلوب على أمره " ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٦٩ ، ابريل ١٩٨٢ ، القاهرة ، ص ٢٢ . وايضا انظر ، فؤاد مرسى ، التخلف والتنمية ، مرجع سابق ، ص ٩٨ .

من قطر متخلف الى آخر [1]. والتصنيع فى اى من المجتمعات - المتقدم والنامى - يتطور كعملية من عمليات التاريخ الطبيعى ، اى انه يتطور نتيجة للتطور التاريخى لقواة الانتاجية وللعلاقات الاجتماعية التى بين القائمين فيه ، وتلك عملية تحكمها قوانين اقتصادية ، اى ان عملية التصنيع محصله موضوعية لما تضمه البيئة الاجتماعية من علاقات انتاجية واقتصادية وسياسية وقومية ، وتؤكد التجربة التاريخية ايضا ان العلاقات الاقتصادية الدولية والاقتصاد العالمى يؤثران بشكل واضح على اتجاه عملية التصنيع [2].

ولقد ادركت الدول النامية عقب حصولها على استقلالها السياسى ، ان التصنيع هو المقدمه الضرورية لانهاء الاختلالات التى اصابت هياكلها الاقتصاديه خلال الحقبه الاستعمارية ، والقضاء على التبعية الاقتصادية. ونستطيع القول ان قضية التصنيع فى الدول النامية اضحت بمثابة السند القوى والضمان الحقيقى لاستمرار النمو الاقتصادى والاستقلال السياسى . وعلى الرغم من وضوح دوافع التصنيع فى الدول النامية ، الا انه فى كل الاحوال هو جهد موجه نحو اعادة بناء الاقتصاد القومى بطريقة تتمثل فى تعبئة الموارد القومية بهدف تطوير الهيكل الاقتصادى . وغنى عن البيان ان نجاح التصنيع يتوقف على عدة عوامل

---

(١) محمد عبد الشفيع ، قضية التصنيع فى اطار النظام الاقتصادى العالمى ، مرجع سابق ، ص٩ ، وايضا انظر : طلال البابا ، قضايا التخلف والتنمية فى العالم الثالث : فى المنهج ، الطبعة الاولى ، دار الطليعة ، بيروت ، ص٧٩ .

(٢) Kollontai,"Inductrialization of Development Countries",Progress Publishers, Moscow,1973, pp. 11-19.

محلية وأخـــرى عالمية (١).

ومما لا شك فيه ان قضية التصنيع فى العالم الثالث أخذت تطـــرح نفسها كقضية اساسية فى طريق عملية اعادة بناء الاقتصاد القومى ، والاتجاه نحو الاستقلالية . وعلى الرغم من ان التصنيع يشكل حجـر الزاوية فى القضـاء على التخلف ، الا انه ينطوى على تناقضات كثيرة تتضح من خلال التركيــــب الاجتماعية الاقتصادية فــى البلدان النامية . وغالبا ما ترتبط أهـــداف واستراتيجية التصنيع ارتباطا عميقا بواقع هذا البلدان . وبما ان التصنيـــع عملية واسعة ومتعددة الجـوانب — كما ذكرنا من قبل — فانها تتطلــــب اعادة صياغة الهيكل الاجتماعى والاقتصادى للمجتمع ، وتغيير مكانه ذلـــك المجتمع فى الاقتصاد العـــالمى ، وتحويله من مجرد ظهير زراعى ومصدر للمواد الخام للمصنـع العـــالمى — العالم المتقدم — الى ند قوى له حقـــوق متساويه فى الاقتصاد العالمى . بيد ان هيكل النظام الدولى الذى حكـم عملية التصنيع فى العالم الثالث ، عمل دائما على احباط ووأد كل عمليـا ت التصنيع ، التى من شأنها اخـراج العالم الثالث من اطـار التبعية وعلاقـــة القطبية الثنائية ، التى أخذت شكل علاقة بين متغيرين احدهما مستقـــل Independent ويمثله النظام الدولى ، والاخر تابع dependent ويمثل العـــالم الثالث (٢).

---

(١) السيد الحسينى ، التصنيع والتحول الاجتماعى فى العالم العـــربى ، مطابع سجل العـــرب ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ص ٣ — ٧ . وحول التصنيع فى العالم الثالث انظـــر :

John P, Dickenson,"Industrial in the third world", in: Mountjoy, A7, (ed.); the third world problem and perspectives, the Macmillan press, London, 1980, pp. 93-101.

(٢) محمد عبد الشفيع ، قضية التصنيع فى اطار النظام العالمـــــى ، ص ٢٣٣ .

وتعتبر عملية التصنيع فى الدول النامية جزءا رئيسيا مكملا للنضال من اجل الاستقلال الاقتصادى ، وانها تمثل المقدمة الضرورية للنضال ضد الامبريالية. ان النضال من اجل اقامة صناعة وطنية مستقلة ، تعد الآن من أهم سمات السياسات التى اتخذتها البلدان النامية وجهة لها فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، والجدير بالذكر ان التصنيع فى هذه الدول بدأت بتجربة احلال بدائل الواردات "Replacement of Import substitutes" أو ما يطلق عليها استراتيجية احلال الواردات Import substitutes ، ثم تلتها تجربة التصنيع الموجه للتصدير Export-led industrialization أو ما يطلق عليها استراتيجية تشجيع الصادرات (١).

وتختلف دوافع وخبرات التصنيع اختلافا بينا بين الدول النامية ، وان جاز لنا القول ان الدول النامية ترى من خلال التصنيع امكانية القضاء على تخلفها الاقتصادى والاجتماعى ، فيبدو لنا انه ثمة أهداف ثلاثة رئيسية تريد الدول النامية تحقيقها من خلال عمليات التصنيع ، وأولى هذه الاهداف هى تحسين ميزان مدفوعاتها ، ثم رفع المستوى الاجتماعى للسكان ، اما ثالث هذه الاهداف فيتمثل فى زيادة نصيب الفرد من الدخل القومى . ويرتبط التصنيع فى العالم الثالث بطبيعة تكويناته الاجتماعية والاقتصادية والديموجرافية من جهة ، وبالايديولوجية الممارسة للطبقات الحاكمة ، وما ترسمه من محاور لحركة التصنيع . فالسياسات الاجتماعية والاقتصادية التى تنتهجها القوى الحاكمة ، وما يتبع ذلك من توزيع للادوار تؤثر بالضرورة فى خط سير التصنيع ، الامر الذى يدفعنا الى تأكيد القول ان نمط التصنيع فى البلدان النامية

---

(١) محمد عبد الشفيع ، المرجع السابق ، ص٢٧٣، وايضا : عمرو محيى الدين ، التخلف والتنمية ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ص ٣٤٢ - ٣٤٥ .

يتوقف على متغيرات محلية وعالميه شتى ، وان لكل نسط مذاقه الخاص ، الذى يتوقف على نوع الاستراتيجية التى تتبناها دولة معينة ، وأيضا وعلى نوع اسلوب التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ؛ (١)

وباعتبار ان التصنيع اكبر ادوات العملية التنموية ، فانه يلعب دورا متعاظما فى التطور التاريخى لأى من المجتمعات الانسانية .والواقع ان دور التصنيع قد تعرض فى كل مرحله من مراحل نموه ، وفى كل بيئة اجتماعية اقتصادية فى المجتمعات الانسانية لتغيرات ملموسة وعديدة. ان التصنيع هو القادر وحده على توسيع الانتاج بطريقة ثوريه حاسمة ، فهو بلا شك يمثل اتجاها حتميا للوصول الى حل سريع للمشاكل الاقتصادية باعتباره حجر الزاوية الذى تستند عليه عمليات التنمية(٢).

التصنيع فى مصر :

ان قضية التصنيع وما يواكبها ويترتب عليها من انتصارات أوانتكاسات لا تزال ترتبط اوثق الارتباط بالخيارات الايديولوجيه السياسية . ومهما حاول بعض المفكرين عزل ديناميه التصنيع عن الظروف السياسية المحيطة بها ، فان الواقع يجبرهم على الاعتراف بان بين التصنيع والظروف المحيطه وشائج عضوية من جانب ، وماديه من جانب آخر ، وعلى ذلك فان السياسة تعد اطارا واقعيا لاى تنمية صناعية حقيقية ، ومن ثم فلا يمكن عزل التنمية الصناعية عن السياسة ، الا اذ أصبحت فى

---

(١) آلان منهوى ، التصنيع فى العالم الثالث ، ترجمة السيد الحسينى ، مطابع سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ١٨٥ ؛ ويمكن الرجوع الى: اسماعيل صبرى عبد الله ، استراتيجية التصنيع فى العالم العربى ، والتقسيم الدولى ، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت ٨٣ ، ص ٥٥ .

(٢) (2) Myrdal,C., "An Interrational Ecoromy", New Yerk: Harper & Brether, 1958,p. 2e2.

حل عن عمليات التحديث ، واضحت احدى عمليات استهلاك اموال الدولــة ، دون ادنى تغير فى بنية المجتمع .

وتوضح حركات التحرر الوطنى فى العالم الثالث ان صراعها من اجــل الاستقلال السياسى ، لم يحقق لها مباشرة الاستقلال الاقتصادى ، ومــرد ذلك ما يقوم به الامبرياليون من ضغط شديد لوقف حركات التحرر الاقتصادى والانفكاك من اطار التبعية. وعلى الرغم من ذلك فان ظروف الاستقــلال السياسى اعطت للدول النامية حرية الحــركة لتغير هيكلها الاقتصــادى والاجتماعى ، وعلى الاخص احداث عملية التنمية الاقتصادية (١).

وعلى الرغم من ان لكل اقتصاد قسماته الخاصة ، الا ان الخبرات التى مرت بها دول العــالم الثالث تكشف عن السياق الذى وقع فيه عمليــات التصنيع التى تشترك فى خاصية واحدة اعنى الاستغلال والتبعية ، وبانتماء مصر الى العالم الثــالث النامى ، يجدر القول ان الاقتصاد المصرى ، وعلــى الاخص عمليات التصنيع تأثرت الى حد بعيد بالاقتصاد العــالمى ، فهــى فى تطوراتها خضعت لعوامل متباينة ، ومتغيرات شتى ، ويعبر تاريخ التصنيع المصرى منذ مولده عن تنوع الظــروف الضاغطة التى ساهمت فى صياغته ، فقد تعرض التصنيع فى مصر لموجات صراعية حادة امتدت من القــوى الاستعمارية والرجعية من جانب ، الى القوى التقدمية الوطنية والديمقراطيــة من جانب آخر (٢)

(١) ن. أ. لوتسكيفتش ، عبد الناصر ومعركة الاستقلال الاقتصادى ١٩٥٢ـ ١٩٧١ ، ترجمة سلوى ابو سعدة وواصل بحر ، الطبعة الاولى ، دار الكلمة للنشر ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ص ٧٣ ـ ٧٧ .

(٢) روبرت مابرو وسمير رضوان ، التصنيع فى مصر ١٩٣٩ ـ ١٩٧٣ : السياسة والأداء ، ترجمة صليب بطــرس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨١ ، ص٥ . وحول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى عصام الزعيم ، الانماط الاربعة للتصنيع الانماء العربى ، فى مجلة النفــط والتنمية ، العدد العاشر ، السنة الثانية ، بغداد ١٩٧٣ ، ص ص ٢٩ـ٤٠ .

ولا شك ان التصنيع فى مصر غدا أحد العوامل الحاسمه فى احداث التغيرات الجذرية التى طرأت على الاقتصاد المصرى ، وعلى عملية التحرر الاقتصادى ، وتغير البيئة الاجتماعية ، الامر الذى انطوى على تعاظم شأن التجربة الصناعية فى مصر بالنسبة لغيرها من الدول النامية. وتشير بعض التحليلات الى ان التصنيع فى مصر لعب دورا بارزا فى تحقيق خطط التنمية الاقتصادية للبلاد ، وليس ثمة شك فى ان التصنيع المصرى مر بتحولات جذرية وبارزة الاهمية ، فعلى الرغم من ان البداية قد تحددت امامنا باختيار عام ١٩٥٢ كنقطة بداية فى دراستنا ، الا أن من الاهمية بمكان ان نعرض لتاريخ التصنيع ، متناولين الصورة التاريخية للقضايا الاساسية ، بهدف تقديم وصف مختصر لحركة التصنيع فى اطارها الاجتماعى التاريخى ، والكشف عن اوجه التباين والتشابه بين انماط التصنيع التى تمت فى المراحل التاريخية المختلفة .

ولقد شهدت مصر منذ بدء عصر النهضة الحديثة ، الذى يبدأ من الحمله الفرنسية فى القرن التاسع عشر ، خمس محاولات تصنيعية يمكن تصنيفها فيما يلى :

- تجربة محمد على ١٨٠٥ - ١٨٤٩ والتى يمكن ان نطلق عليها بالتصنيع من خلال رأسماليه الدوله والاستبداد الشرقى ، والتى فيها حاول محمد على تحويل مصر الى دوله صناعية حديثة من طريق اقامة صناعات حديثة تحت سيطرة الحكومة .

- تجربة الخديو اسماعيل ١٨٦٣ - ١٨٧٩ والتى يمكن ان نشير اليها بالتصنيع من خلال الاستدانة والاعتماد على الخارج والبذخ الشرقى .

- تجربة طلعت حرب وبنك مصر ١٩٢٠ - ١٩٤٠ ويمكن ان نصفها

بالتصنيع من خلال الرأسمالية الوطنية في ظل الليبرالية السياسية .

- تجربة عبد الناصر ١٩٥٢ - ١٩٧٠ ويمكن ان نشير لها بالتصنيع من خلال رأسمالية الدولة ورموز الاشتراكية.

- تجربة السادات ١٩٧٠ - ١٩٨٠ ويمكن ان نطلق عليها بالتصنيع من خلال الانفتاح على الغرب .

احتكارية الدولة والتصنيع في عهد محمد على : ١٨٠٥ - ١٨٤٩

حكمت مصر في أواخر القرن الثامن عشر باعتبارها ولاية عثمانية بوالي تركى . بيد ان السلطة الفعلية كانت في ايدى المماليك الذين تنازعوا على السلطة فيما بينهم - صراع ابراهيم ومراد بك على النفوذ سنة ١٧٧٩ بعد وفاة محمد أبى الذهب - . والحقيقة ان ما يهمنا في ذلك ان مصر في تلك الحقبة كانت ترزح تحت وطأة التخلف في الناحية الاقتصادية حتى جاءت الحملة الفرنسية في عام ١٧٩٨. وأسباب ذلك يمكن اجمالها في : فساد نظام الحكم العثماني ، وعدم الاهتمام بعوامل الانتاج الزراعي والصناعي ، وابتزاز اموال التجار الاجانب ، وفوضى النقد ، وتحويل التجارة عن مصر الى طريق رأس الرجاء الصالح (١).

ولقد كانت الصناعة - موضوع اهتمامنا - في اواخر القرن الثامن عشر متخلفة للغاية ، اذ كانت طرق انتاجها بدائية ومتخلفة ومنشآتها صغيرة الحجم ، الامر الذى ترتب عليه اخفاق بعض الصناعات وضياع اسرارها ، فلم يبق منها الا الضروري اللازم لسد حاجات المجتمع

---

(١) احمد الحته ، تاريخ مصر الاقتصادي في القرن التاسع عشر ، مطبعة المصرى ، القاهرة ، ١٩٦٧. ص ص ١ - ٣ .

الزراعى الفقير . ويمكن القول ان تأخر الصناعة فى مصر فى تلك الحقبة كان لعدة عوامل أهمها ، عدم توفر رؤوس الاموال أو عدم توفر مقومات الصناعة ، وتفوق المنتجات الاوربية وقلة الاسواق ، واختلال الامن وانتقال قصر الملك من القاهرة الى الاستانه . وبوجه عام ان الصناعة فى نهاية القرن الثامن عشر كانت خاضعة لنظام الطوائف Guilds ، وانها ارتبطت بالزراعة ارتباطا وثيقا ، وكانت الصناعات الهامة مركزة فى القاهرة ، بينما توزعت الصناعات الصغيرة على انحاء القطر ، وكانت الصناعات آنذاك متمثلة فى : صناعة الغزل والنسيج ، وصناعة الاوانى الفخارية ، وصناعة الطوب ، وصناعة الحصر ، وصناعة زيوت الطعام ، وصناعة مواد الصباغة ، وصناعة السكر ، وصناعة ماء الورد ، وصناعة ملح النوشادر ، وصناعة نترات البوتاسيوم ، وصناعة النبيذ ، وصناعة الملح ، وصناعة تمليح السمك ، وصناعة تبييض الارز ، وصناعة تفريخ الدجاج ، وكانت معظمها للاستهلاك المحلى (١).

ومنذ فجر التاريخ حتى قدوم الحملة الفرنسية على مصر التى كانت بمثابة الصدمه الحضارية لشعب مصر ، والصحوة الاولى للوعى الوطنى ، ظل الاقتصاد المصرى بدائيا يحمل فى كنهه سمة التقليديه ، ومع ذلك شهد التاريخ فترات من الرواج كان مبعثه الاستقرار والامن ، وتحسين أداة الحكم . وعندما وصلت الحملة الى الاسكندرية فى اول يوليو ١٧٩٨ ، اخذ نظام مصر الاقتصادى يختلف عما كان عليه قبل الاحتلال الفرنسى ، ويعتبر ذلك التاريخ نقطة التحول الاساسية فى تاريخ مصر الاقتصادى ،

---

(١) لويس عوض ، تاريخ الفكر المصرى الحديث من عصر اسماعيل الى ثورة ١٩١٩ ، المبحث الاول الخلفية التاريخية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ص ٣٤٠ – ٣٤١ . وأيضا : احمد الحته ، مرجع سابق ، ص ص ١٢ – ١٨ .

لما له من آثار اقتصادية ايجابيه اثرت فى البنيه الاجتماعية ، والتى ما لبثت ان اتبعت مبدأ التخصص الاقتصادى الزراعة والصناعة ومبدأ الحرية الاقتصادية - الفلاح حر فى الزراعة فى تصريف منتجاته - . وقد بات ذلك حتى تولى محمد على حكم البلاد فنهجها بداءة ، ثم ما لبث ان تركها ونهج مبدأ الاستقلال الاقتصادى اولا ، ثم الاحتكار والتوجيه ثانيا ، وذلك لتحديث الجيش والبيروقراطيه ، أو كما يشاع لوضع الاسس المادية للدولة الحديثة (١).

ولقد حكم محمد على الحاكم الالبانى مصر اثناء النصف الاول من القرن التاسع عشر - اعترف به السلطان العثمانى كوال على مصر فى ١٨٠٥ - ، ومن خلال ادارته اتخذ سياسة ابعادها تتمثل فى التحكم فى اقتصاد مصر وتوجيهه (٢). وفى هذا الصدد يمكن القول ان الاقتصاد المصرى ظل بدائيا حتى عام ١٨٠٥ حين تولى محمد على فى اعقاب الحملة الفرنسية ، وحاول انشاء مصر الحديثة على اسس مستقله وعلى انقاض الاقتصاد الاقطاعى المملوكى فى ظل نظام احتكار الدوله ، مما يوحى لنا ان سياسته كانت مزيجا من الاشتراكية الحكومية القائمة على الاحتكار ومقرونه بالديكتاتورية ، حيث الاشراف الكلى على عوامل الانتاج و توزيع جميعها . ورغم كل ذلك فهو يعد بحق باعث المرحله الاولى لنمو الصناعة المصرية .

---

(١) روجر أوين ، " مصر واوربا من البعثه الفرنسية الى الاحتلال البريطانى " فى دراسات نظرية فى الامبرياليه ، اعداد روجر أوين وبوب سوتكليف ، ترجمة وميض نظمى وكاظم هاشم ، جامعة بغداد ، العراق ، ١٩٨٠ ، ص٢٣٢ .
وايضا انظر : على الجريتلى ، التاريخ الاقتصادى للثورة ٥٢ - ١٩٦٦ ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص ١٥ .

(٢) (2) Khalid Ikram, Egypt Economic Management in a period of transition, the Robert of the johns Hophin univ- pross, 198o, P.11.

واذا فحصنا اعماله لوجدنا انها اولت اهتماما خاصا للصناعات المرتبطة بالجيش والاسطول ، معتقدا ان قوته الحربية تعتمد فى المقام الاول على اقامة هذه الصناعة ، فكانت الترسانه البحرية ومصانع الذخيره هى أهم وأكبر مشروعاته نجاحا ، اى ان هناك تلازما بين الجيش والصناعة . ان رغبة محمد على لتكوين امبراطوريه واسعة دفعته الى اقامة برنامجا صناعيا حافلا ، محققا به سياسة الاكتفاء الذاتى ، ولكى يقوم بذلك فقد احتكر محمد على كل الصناعات القائمة واستورد كثير من العدد والآلات ، والمواد الخام كالفحم والحديد والاخشاب ، كما انشأ المصانع الكبرى برأسمال حكومى ، وكان عمال هذه المصانع تعمل لحساب الحكومة وبأجور زهيدة ، مما ادى الى تدهور الانتاجيه فى كثير من الحالات . وبالرغم من تقدم الصناعة ، الا ان نتائجها لم تكن كما متوقع لها ، لان هبوط الانتاجيه وسوء الاداره كانتا من الاسباب الرئيسية التى قلبت توقعات محمد على ، والتى كانت فى مقدمة النتائج لسياسته الاحتكارية ، يضاف الى ما سبق ان نقص القوى المحركة والمنافسه الخارجية أدتا الى دحض النظام الصناعى فى مصر الذى شهدة محمد على فى ايام حياته الاخيرة(١).

نجح محمد على فى السنوات الاولى من حكمه فى احداث تراكم رأسمالى ضخم وظفه فى بناء المصانع ، ويقدر حجم الاستثمارات فى الصناعه فيما بين ١٨١٦ ـ ١٨٩٨ بحوالى ١٢ مليون جنيه استرلينى ، وهو معدل يفوق ما كان عليه اى مرحله من مراحل التصنيع ، وكانت كلها استثمارات مباشرة لا فردية (٢)، ومنها شيد محمد على نظامه الصناعى الذى اقامه على

---

(١) جمال الدين محمد سعيد ، اقتصاديات مصر ، الطبعه الاولى ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٥١ ، ص١٢ .

(٢) لويس عوض ، تاريخ الفكر المصرى الحديث ، مرجع سابق ، ص ٣٤ . وايضا : مايرو ورضوان ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

نظام التحجير "الاحتكار" Monopoly الذى مكنه من السيطرة على اغلب الصادرات والواردات ، مما اصبح نظامه اشبه بالقطاع العام ، فيه الدوله هى البائع والمشترى الوحيد فى نفس الوقت(١) ، ولقد امتد نظام الاحتكار من الزراعة والتجارة الى الصناعة ، فبعد ان اصبح محمد على المالك الوحيد للارض الزراعية ، ثم التاجر الوحيد للحاصلات الزراعية ، أضحى أيضا الصانع والمالك الوحيد ، ومن الجلى ان الاحتكار عند محمد على كان يعنى زيادة ايراد الحكومة ، لانه فى ذلك الوقت اعتمد على احتكار الصناعه فى زيادة الربح ، ولكن هذه الطريقة جرت البلاد الى عواقب وخيمه أضرت بالحاله الاقتصاديه للبلاد ، فكان من نتائجها ان كثير من العماله الصناعية وخاصة عمال صناعة النسيج ، تركوا صناعاتهم وآثروا البقاء والاشتغال فى الزراعة هذا من جانب ، ومن جانب آخر ان الصناعة قد هبطت فى ظل النظام من حيث الجودة ، وأنها حرمت منتجها من كده وتعبه ، بالاضافة الى ارتفاع أسعارها (٢).

(١) حول نظام الاحتكار لدى محمد على " يمكن الرجوع الى : لويس عوض ، تاريخ الفكر المصرى الحديث ، مرجع سابق ، ص ٤١ .
وايضا : مابرو ورضوان ، التصنيع فى مصر ١٩٣٩ — ١٩٧٣ ، مرجع سابق ، ص ٣٩ . وايضا : باتريك اوبريان ، ثورة النظام الاقتصادى فى مصر من المشروعات الخاصة الى الاشتراكية ترجمة خيرى حماد ، الهيئة المصريه العامة للتأليف والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٠ ، ص ٥٥ . وايضا : لوتسكى ، تاريخ الاقطار العربية الحديث ، دار الفارابى ، الطبعه السابعه ، بيروت ، ١٩٨٠ ، خاصة الفصل الثالث .

(٢) عبد الرحمن الرافعى ، عهد محمد على ، الطبعة الرابعه ، دار المعارف ، القاهرة ، ص ص ٥٣٦ — ٥٣٧ .

ومن الاهمية بمكان ان نوضح انه برغم سياسة مصر الاقتصادية قامت على مبدأ الاستقلال الاقتصادى ومبدأ الاحتكار والتوجيه ، الا ان هذه السياسة ما لبثت ان تغيرت فى السنوات الاخيرة من حكم محمد على . اذ انتهى مبدأ الاستقلال الاقتصادى عندما باءت النهضة الصناعية بالفشل ، وحين تعرضت المنتجات المصريه للمنافسه الاجنبيه . اما مبدأ الاحتكار والتوجيه فقد انتهى العمل به فى اغسطس ١٨٤١ ، والذى به انتهت معه الرقابة ايضا . وعلى ذلك تكون قد فشلت النهضة الصناعية ، وارتدت مصر الى مبدأ التخصص فى أواخر عهد محمد على (١).

وينبغى فى هذا الصدد ان نتعرف على ما اقامه محمد على من صناعات ، حتى يتسنى لنا التعرف على اهمها ، وان نقيم فى الوقت نفسه تفرقه واضحه بين ما يسمى بالصناعات الكبرى والصناعات الصغرى ، التى اقامها محمد على والتى هى فى الواقع تدنت وتقهقرت بسبب ما يسمى بنظام الاحتكار الذى اجهز عليها تماما. فمن الصناعات الكبرى فهى تلك التى حدثت فى نهضة محمد على والتى كانت تدار آليا فى الفابريقات . فحين رأى محمد على ان انشاء الجيش يتطلب قدرا معينا من السلاح والذخيرة ، فطن أن الاعتماد على استيراد السلاح من الخارج يعرض قوته الدفاعية للخطر ، ويجعل جيشه تحت رحمة الدول الاجنبيه ، لذا ذهب بقوه فى انشاء مصانع الاسلحة ، فأسس ترسانه القلعة لصنع الاسلحة وصب المدافع ، وقد تولاها " أدهم بك" ، وكان بها حوالى ٩٠٠ من العمال . وعند شرع محمد على فى احياء البحرية ، رأى خوض غمار الحرب الوهابيه ، والذى كان من نتيجتها انشاء

---

(١) احمد الحته ، مرجع سابق ، ص ص ٤٣ — ٤٦ . انظر ايضا انور عبد الملك ، نهضة مصر تكون الفكر والايديولوجيا فى نهضة مصر الوطنيه (١٨٠٥ — ١٨٩٢) ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، خاصة الفصل الاول.

ترسانة بولاق التى أعدت سفن محمد على ، الى ان اسس ترسانة الاسكندرية عام ١٨٣١ .

وتعتبر اول المصانع التى انشأها محمد على باشا فابريقة الغزل والنسيج بالخرنفش عام ١٨١٦ ، ثم فابريقة مالطه التى انشأتها الحكومه ، ثم مصنع ابراهيم أغا ومصنع السبتيه ، وقد انشأ لتكملة هذان المصنعان مبان لتبييض الاقمشه على النيل ، وذلك لطبع فيها ثياب البصمه " الشيت " وقد دنى من هذه المبيضة مصنع النسيج البرجال — نوع من الشيت الرفيع — عام ١٨٣٣ ، وفى حى السيدة انشئ مصنع امشاط الغزل ، وأنشأت الحكومة مصنعا للجوخ على شاطئ النيل فى بولاق ، ثم انشأ محمد على مصنعا آخر للاقمشه الحريرية فى الخرنفش ، وآخر للحبال ترسل مصنوعاته للاسكندرية لاستخدامها فى ترسانه الاسكندريه حيث السفن الحربية والبخاريه . ولم تقف الصناعات عند هذا الحد بل ايضا صنعت فى القاهرة منسوجات الصوف ، وكانت تصنع منها ملابس البحارة واغطية النوم — البطاطين — وايضا انشأت فابريقه للطرابيش فى فوة ، وقد انشأ محمد على ايضا فى الوجه البحرى عدة مصانع لغزل القطن ونسجه ، — انظر الجدول رقم (١) — كان اولها مصنع قليوب ثم شبين الكوم والمحله الكبرى وزفتى وميت غمر والمنصوره ودمياط ودمنهور وفوه ورشيد ، وأيضا انتشرت هذه المصانع فى بنى سويف واسيوط والمنيا وفرشوط وطهطا وجرجا وقنا . مما يعنى ذلك ان التركز الصناعى كان منتشرا بين الوجه القبلى والبحرى على السواء ، ولقد امتدت الصناعات ايضا الى الكتان وسبك الحديد ، والنحاس ، والسكر والنيلة ، والصابون ، ودبغ الجلود ، والزجاج ، والشمع والورق[1].

---

(١) عبد الرحمن الرافعى ، عهد محمد على ، مرجع سابق ، ص ص ٤٩٩ — ٥١٠ . وايضا انظر : لويس عوض ، تاريخ الفكر المصرى الحديث ، مرجع سابق ، ص ص ٣٤٢ — ٣٤٤ .

جدول رقم (١)

يوضح مصانع الغزل والنسيج والطاقة الانتاجية لهـــا

خلال حكم محمد على*

اسم المصنع	عدد دواليب الغزل	عدد انوال النسيج	اسم المصنع	عدد دواليب الغزل	عدد انوال النسيج
الخرنفش	١٠٠	٣٠٠	ميت غمر	٧٥	—
مالطه	٢٨	٢٠٠	المنصورة	١٢٠	١٦٠
ابراهيم اغـــا والسبتيـــة	٩٠	—	دمياط	١٢٠	١٦٠
نسيج البركال	—	١٥٠	دمنهور	١٠٠	—
السيدة زينب	—	٥٠٠	فوة	٧٦	—
قليوب	٧٠	—	رشيد	١٥٠	—
شبين الكوم	٧٠	—	بنى سويف	١٢٠	—
المحلة الكبرى	١٢٠	—	اسيوط	١٢٠	—
زفتى	٧٥	—			

* المصدر : محمد رشدى ، التطور الاقتصادى فى مصر ، الجزء الاول ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ٦٠ .

ويوضح الجدول السابق مدى تركز هذه الصناعات فى الوجه البحرى عـــن الوجه القبلى ، والذى غالبا ما يرجع الى عوامل الطقس. ويلاحظ ايضا ان ثمة اختلال فى الانتاجيه بين الغزل والنسيج . ومن المعروف ان هذه المصانـــع وجدت اساسا لامداد الجيش بكساء .

أما عن العمالة فقد ضمت صناعة النسيج بكل مراحلها حوالى ٣٠٫٠٠٠ عامل ، والصناعات الحربية بما فيها ترسانة القلعة احتوت على حوالى ١٥٫٠٠٠ عامل . ومع ذلك فان عدد العمال الذين اكتسبوا خبرة فى الصناعة بلـــغ

عددهم حوالى ٥٠,٠٠٠ الف عامل ، كانوا هم نواة البروليتاريا الصناعيـــة — اذا جاز لنا هذا التعبير — التى تم الاجهاز عليها بعد سقوط محمد على بمساعدة لندن ، وبالأمكان ان نزد على هذا العدد نظيره وهم مـــن اصحاب الخبرات اليدوية ، فيصبح اجمالى عددهم ١٠٠,٠٠٠ منهم نحو ٣٠,٠٠٠ عامل وعامله يعملون فى مغازل الكتان ، ونسيج الاقمشة الكتانية ، اما الباقى فكانوا موزعون على معاصر الزيوت البدائية والحرف التقليدية كصناعة الاوانى الفخارية وغيرها . اى ان القوة العاملة المصرية فى عهد محمد على كانت تنطوى على فئتين ، الاولى فنية وقوامها ٥٠,٠٠٠ عامل ، والثانيـة بدائية وتضم نفس العدد وهم من اصحاب الخبرات اليدوية . أما عـــن الاستثمار فقد بلغ حوالى ٧ ملايين جنيها منها حوالى ٣٨٠ الف دولار لاحضار الفرنسيين الميكانيكيين ولتغطية تكاليف الآلات ، اما الباقى فكان لتكاليف مصانعه التى اقيمت قبل انشاء الترسانة البحرية(١).

ويتضح مما سبق ان حقبة محمد على ساهمت فى تكوين بروليتاريـــه صناعية (*). ففيهم فئة التكنوقراط الذين تعلموا فى الخارج أو فـــى المدارس الفنية التى انشأها محمد على ، او ممن اكتسبوا خبرة من خـــلال عملهم. ولقد اوجدت هذه الفترة ايضا فئة الكتبة والاداريين اللازمـــان لضبط العمل والانتاج فى هذه الصناعات.

ومن خلال فرامانات ومراسيم وقرارات محمد على عمل على ترويـــج مبيعاته الصناعية ، مما كان لها عظيم الاثر فى حماية الصناعة المصرية . فقد خطط لكى يلبس الجيش المصرى من صنع بلاده — وهو سوق يعتمـــد عليه فى تصريف منتجاته — ، فامر بانشاء مصنع الطرابيش عام ١٨٢٤ ،

---

(١) لويس عوض ، المرجع السابق ، ص ٣٤٥ .

(*) يقصد بها فى الكتابات السوفيتيه تكوين قاعدة عريضة من القوة العاملة الصناعيـــة .

وأمر بانشاء فابريقة الاسكندرية ، وأوصى باستخدام الحبر المصرى داخل دواوين الحكومة وديوانه الخاص ، واهتم ايضا بصناعة انوال النسيج داخل مصـــر ، ولم يكتف بذلك بل عمل على تسويق مبيعاته خارجيا ، ففاوض قناصـــل الدول ، — امريكا — على تسويق المنتجات المصرية ، وايضا عمل علـــى اعفاء مصنوعات الفابريقات المصريه من رسم الجمارك مساهمة فى ترويـــج المنتوجات المصرية (١).

وبرغم كل النجاح الذى حققه محمد على الذى خلع عليه ماركس ٢٥٢٪ بالشخص الوحيد الذى استبدل " العمامه المفتخرة " اى تركيا برأس حقيقى ، او بالقسم الوحيد ذو الحيوية فى الامبراطورية العثمانية ، الا انه لم يحـقق سياسته الصناعية التى كانت تحمل طابعا تقدميا كاملة (٢). ويرجـــع ذلك الى عاملين احدهما داخلى ويرجع الى عدم قضاء محمد على علـــى نمط الانتاج الاقطاعى ، واضطهاده للعمال والحرفيين والفلاحين من خلال نظامه الاحتكارى ، ثم عدم رغبة المصـريين المزارعين فى التحول الـــى بروليتاريا ، لانهم كانوا يجمعون مثلما يجمع الجنود ، ويرسلون الى المصانع ويبقون فيها الى ان تسنح لهم فرصة الهـــرب (٣) . اضف الى ذلك عدم كفاءة المديرين الصناعيين فى ادارة المصانع الحديثة ، وافتقار مصر الـــى القوى المحركة برغم التغلب عليها باستخدام الثيران ، ثم عدم مراعاة محمـــد على احوال مصر الجوية عند استيراد الآلات اللازمة لمصانعه . اما العـــامل

---

(١) لويس عوض ، المرجع السابق ، ص ٣٧٣ . وايضا مابرو رضوان ، التصنيع فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

(٢) لوتسكى ، تاريخ الاقطار العربية الحديثة ، مرجع سابق ، ص٧١ .

(٣) هيلين آن ريفلين ، الاقتصاد والادارة فى مصر فى مستهل القـــرن التاسع عشر ، ترجمة احمد عبد الرحيم مصطفى ومصطفى الحسينى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٧ ، ص ٢٨٧ .

الخارجى فيرجع الى اتفاقية الانجلو تركية عام ١٨٣٨ (*) والتى فيهـــا ترك الحبل على الغارب لتدفق البضائع الاوربية على البلاد ، والى خروج المواد الاولية لتغذية مصانع اوربا ، وحرمان الصناعة المحلية منها ، ومن الحماية الجمركية فى الوقت نفسه. ويرجع فشل الصناعة التى اقامها محمـد على ايضا الى ارتفاع تكاليفها ومن ثم اسعارها ، الأمر الذى جعلهـــا عرضة للمنافسة . فعلى سبيل المثال كانت اسعار المنسوجات اعلى بكثير من المنسوجات البريطانية التى يمكن استيرادها . فمع حلول عام ١٨٤٠ بعد انطباق النظام العالمى عليه منى بخسائر باهظة ، كانت اولى المقدمات التى اجبرته على التخلى عن محاولته فى تحويل مصر الى بلد صنـاعى(١)

ويوضح تاريخ محمد على ان طموحه السريع فى بناء دولة حديثـــة سرعان ما ظهر انه يفوق بكثير ما يحتمله النظام الادارى المتخلف فى مصر ، لذلك سرعان ما غلقت المصانع وسلمت الى ايدى افراد فى اواخر الثلاثينات من القـرن التاسع عشر ، وقد خصص عدد كبير منها لكبار الموظفين وأفراد العائلة المالكة الذين يتوافر فيهم عنصـر الثقة وليست الخبرة . والجدير بالذكر ان المعاهدة التجارية الانجلو — تركية فى عام ١٨٣٨ كانت عاملا معجلا لذلك ، اذ من خلالها تم الحجر على قيام الاحتكارات ، وحددت رسميا الرسوم الجمركية بحوالى ٨ ٪ . ولم يقف الامر عند هذا الحـد ، بل بعد ثلاثة اعوام قـل حجم الجيش بامر من الحكومة العثمانية الــى ١٨٫٠٠٠ جندى ، اى ان محمد على بهذا الفعل قد فقد اهم ســوق لتصريف منتجاته الصناعية ، ونتيجة لذلك بات من الصعوبة بمكان اقامـة

(*) اتفاقية الانجلو تركية هى معاهدة بالطه ليمان التى بها فرضـت الدول الاوربية على مصر اتباع سياسة الباب المفتوح Open door policy فى التجارة .

(١) جلال احمد امين ، المشرق العربى والغرب ، بحث فى دور المؤثرات الخارجية فى تطور النظام الاقتصادى العربى والعلاقات الاقتصاديـة العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، فبراير ١٩٨١، ص ص ٢٣ — ٢٨ .

المزيد من التصنيـــع (١).

وبالرغم مما حققته تجربة محمد على من نجاح ، الا انها فى نهايـــة الامر قد فشلت بعد ١٨٤٠ ، حيث بدأت الوحدات الصناعية تنهار تماما ، ان تجربة محمد على بالرغم من فشلها ، الا انها تعتبر محاولة للسير فـــى ركاب تقدم البلدان الغربية عشية الثورة الصناعية ، اذ ظهر فيها تجربـــة دور الدوله فى تشييد الصناعة الجـــبرية • وهكذا تكون مصر جاهدة ان تحقق ماانجزته اليابان فى عهد ميجى فى نهاية الستينات بنحـــو اربعين عامـــا ولكن دون جدوى • وبانهيار سياسات وبرامج تصنيع محمـــد على ، يعتبر بدون شك نهاية التجربة التنموية للاقتصاد المصرى ، اذ يتضح ان محاولة الوثبة والتقدم من اقتصاد الكفاف الى الاقتصاد الحديث ، ما لبثـــت ان عاودت الهبوط مرة اخرى ، فبدلا من ان تقوم مصر اقتصاد عـــادة التصـــدير ، اضحت احدى آليات النظام الاقتصاد العالمى فى انتـــاج المواد الاولية الزراعيـــة (٢).

ويرى البعض ان اندماج الاقتصاد المصرى فى النظام الرأسمالى العالمى قد بدأ مبكرا فى بداية القرن التاسع عشر على يد محمد على ، والواقع اننـــا نختلف فى ذلك لان تجربة محمد على اتسمت بقدر كبير من الاستقلاليـــة ، ولكن عندما اكتمل انهيار نظام محمد على التصنيعى ، بدأ اندماجه فى اطـــار النظام الرأسمالى العالمى — اى بعد ١٨٣٨ ومعاهد لندن ١٨٤٠ — بعد انه فى اطار هذا النظام لم تكن مصر طرفا يخضع للمركز من هذا النظـــام اى لم يكن اندماج تبعيه ، بل يمكن القـــول ان تجربة تصنيع محمد علـــى

---

(١) روجر اوين ، مصر واوربا من البعثة الفرنسية الى الاحتلال البريطانى مرجع سابق ، ص ٢٣٤ .

(٢) (2) charles jssawi, Egyptin Revelutien,(London: exford university press, 1963, p. 24.

اتسمت بقدر كبير من الاستقلالية ، ولولا المعاهدة الانجلو تركية ١٨٣٨ (*) التي تشبه احداث ١٩٦٧ لادت تجربة محمد على نفس الدور الذى ادته تجربة ميجى فى اليابان (١) . ويحق القول هنا ان نقطة البدء والتحويل فى جعل مصر طرف تابع جاءت بعد عام ١٨٤٠ ، والذى تأكد باحتلال مصر من قبل انجلترا عام ١٨٨٢.

٢- اسماعيل والتصنيع من خلال الاستدانة : ١٨٦٣-١٨٧٩ :

تعد الحقبة التى اعقبت حكم محمد على بحق والتى تولى فيها عباس الاول ، وسعيد ، ثم اسماعيل من اهم حقب تاريخ مصر الاقتصادى. فاذا جاز لنا اعتبار ان عهد محمد على هو عهد قيام الدوله المصرية المستقلة ومن ثم التصنيع ، فاننا نعتبر عهد عباس الاول هو عهد الرجعية والنكسة لان فى عصره انتهت اواصر حركة التقدم وتهددت النهضة التى تميز بها عهد محمد على . ويعتبر عصر عباس الاول من احلك فترات التصنيع فى مصر، اذ فيه تم هدم ما تبقى من المظاهر التنموية لعصر محمد على ، وتتبدى مظاهر ذلك فى اغلاق المصانع التى انشأت فى عهد جده .

(*) تعتبر معاهدة بالطه ليمان " الانجلو تركية " بمثابة الضرر الذى لحق بالاقتصاد المصرى الذى كان فى ذلك الوقت يطبق نظام الاقتصاد الموجه ، والذى به استطاع ان يواجه المنافسة الخارجية. وقد ادى فيما بعد الى ضرب الصناعات التى شيدها محمد على على يد سياسات خلفاؤه ، وما اعقب ذلك من استدانة ثم تدخل عسكرى فى ١٨٨٢ بعد ضرب الثورة العرابية، ويشبه ذلك الحدث ما احدثه السادات من انفتاح اقتصادى فى وقت كانت مصر تطبق فيه الاشتراكية العربية وهى نوع من الاقتصاد الموجه ، الذى ادى فيما بعد الى ضرب الصناعات الوطنية ثم التبعية للاقتصاد الغربى .

(١) فرنسوا ريفييه ، الصناعات والسياسات الصناعية فى مصر ، مركز الدراسات والابحاث عن الشرق الاوسط المعاصر ، ترجمة جورج ابى صالح ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ٤١ .

ففى حقبة عباس الاول لحقت بالمصانع اولى حركات التهديم التى اصابت المصانع واحدا بعد الاخر ، فقد بدأها بمصنع الطربوش الذى حوله الـــى قشلاق للجنود ، ومصنع الورق الى آخر بقية المصانع . ولم يبق فى عهده سوى المخابز وبعض مصانع الاقمشة لتموين الجيش ، ومصنع البنـــادق ، والمطبعة الاميرية ، ومدبغة الاسكندرية . وفى اواخـر عهد عباس الاول نشبت حرب القرم بين تركيا وروسيا عام ١٨٥٣ ، واشتركت فيها مصر ، فانتعشت الصناعات المتصلة بالجيش والاسطـــول ، واستمرت هذه الحالة حتى هذه الحرب فى عام ١٨٥٦ اى فى اوائل عهد سعيد فعادت تلك الصناعات الى الركود مرة اخرى ، اذا استمرا الحال على ما كان سائرا عليه عبـاس الاول مما كانت نتيجته اندثار العماله الفنية التى ازدهرت فى عهد محمد علـــى حتى ١٨٤٠ ، فعاودت مصر مرة اخرى استقدام الفنيين الاجانب فى عهـــد اسمـــاعيل .

وفى عهد اسماعيل انتعشت بعض الصناعات حيث اظهر الخديـــوى اهتماما ببعض الصناعات مثل صناعة السكر ، ولكن لسوء الاحوال الماليــة والإستدانه وخلعه ، والاحتلال البريطانى لمصر عام ١٨٨٢ ، كان من شـــأن كل ذلك المساهمة فى تهديد المحاولات الوليدة لتجديد شباب الصناعـــة المصرية مرة اخرى . وعلى الرغم من زيادة الاموال الاجنبية على مصر فى عهـد اسماعيل ، الا انها لم تستثمر فى الصناعة ، بل اتجهت الى اغراض اخـرى بعيدة عنها . لقـد حاول اسماعيل بناء الدوله الحديثة على ارض مصـــر رابيا الى نفس اهداف جده محمد على ، الا ان اهدافه كانت متناقضـــة لانه استخدم الرأسمال الاوربى لبناء اقتصاده (١).

(١) احمد الحته ، مرجع سابق ، ص ١٧٨ . وايضا : لويس عوض ، تاريخ الفكر المصرى الحديث ، مرجع سابق ، ص ٣٥١ . وايضـــا: روجر اوين ، مرجع سابق ، ص ٢٣٦ .

ولا ريب ان اهتمام اسماعيل باقامة بعض الصناعات قد ساعد في اضافة نواتج جديدة للدخل القومى ، الذى اصابه نقص شديد نتيجة الحرب الاهلية الامريكية ، ان محاولة اسماعيل قد شابها النقص الشديد ، ويرجع ذلك الى ضعف الخبرة اللازمة لادارة المصانع التى انشأها ، زد على ذلك عدم وجود الوعى الصناعى ، وعدم امانة ما استقدم من خبراء اجانب . وبرغم كل ذلك فان عهد اسماعيل قد تميز بانشاء معامل السكر وذلك لتصنيع انتاج قصب السكر وقد بلغ حجمها حوالى سبعة عشر معملا ، وكانت حجم الاموال المستثمرة فيها حوالى ١,٦ مليون جنيه ، وبلغت قيمة الانتاج لهذه المصانع ١٧٠ الف جنيه ، الامر الذى يوضح لنا ضعف الكفاية الانتاجية والادارية التى سادت تلك الحقبة . وقد قامت ايضا عدة صناعات اخرى مثل صناعة التبريد والثلج ، وصناعة الحرير وتربية القز ، وفى عهده عاد النشاط الى معمل الطرابيش "بفوة" ومعامل النسيج بها التى انشاها محمد على ، وفى عهده ايضا انشأ مصنعان احدهما ببولاق ، والاخر بشبرا ، وذلك لصناعة الجوخ ، وانشأ ايضا معمل للطوب فى قليوب وآخر لدبغ الجلود فى الاسكندرية ، ومعامل للزجاج والورق [1]. ويمكن القول ان الصناعات الكبيرة التى اقيمت كانت صناعات يتحكم فيها الوالى ، اما الصناعات الصغيرة فكانت اقل مرتبة من الوضع الذى كانت عليه فى عهد محمد على ، فهى لم تتعد الحرف اليدوية البسيطة التى تعمل على اشباع حاجات الشعب الاستهلاكية الاساسية مثل صناعة الملابس والتطريز والدباغة والنحاس والبناء وصيد السمك وغيرها من الصناعات البسيطة [2].

---

(١) عبد الرحمن الرافعى ، عصر اسماعيل ، الجزء الثانى ، دار المعارف ، القاهرة ، ص ص ١٧ — ١٩ .

(٢) محمد رشدى ، التطور الاقتصادى فى مصر ، الجزء الثانى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ٦٣ .

وبناء على ما سبق فان اسماعيل لم يوجه اهتمامه الى احياء الصناعات الكبيرة التى ظهرت فى عهد محمد على ، وبالتالى لم ينشأ مصانع اكثر لانتاج المصنوعات ، والتى من شأنها تنمية ثروة البلاد وتجعلها فى غنى عن الصناعات الاجنبية ، اى ان اسماعيل لم يكن قادرا على وضع فواصل محددة بين اقتصادها واقتصاد اوربا ، الامر الذى سمح باندماج مصر كمنتج للقطن وسوق للبضائع المصنعه فى النظام الاوربى . والحقيقه انه برغم ما بذله اسماعيل من جهود لتحقيق الاستقلال الا انه انتهى بتدشين اهداف اوربا (١)

خلاصة القول فيما سبق ، ان بانهيار تجربة التصنيع فى عهد محمد على ، تكون قد طويت صفحه هامه من تاريخ مصر الاقتصادى ، ومن محاولة بناء دوله مستقله حديثه ، اذ فشل مشروعه فى تخطى اقتصاد الكفاف والوصول الى اقتصاد حديث ، وبات فشله هذا احد المقومات الضروريه فى جر مصر كوحدة زراعية فى النظام الاقتصادى العالمى ، وبانجرار مصر الى الاستدانه التى دشنها اسماعيل باشا غدت هذه العملية محصلة العوامل النهائية لدخول الاقتصاد المصرى الى تقسيم العمل العالمى . فمن خلالها فتحت ابواب مصر على مصراعيها امام رؤوس الاموال الاجنبية واندماج مصر باقتصاد تابع الى السوق العالمى . فاذا كان عصر سعيد ١٨٤٢ ــ ١٨٦٢ المقدمه الاولى فى ادخال الاقتصاد المصرى فى فلك الرأسماليه العالمية وقام بتسهيل غزو رؤوس الاموال الاجنبية ، فان عهد اسماعيل مع التوسع فى الاستدانه الخارجية يمثل النتيجة النهائية لربط مصر بالنظام العالمى .

---

(١) روجر اوين ، " مصر واوربا من البعثة الفرنسية الى الاحتلال البريطانى " مرجع سابق ، ص ٢٣٣ .

٣- تجربة التصنيع من خلال الرأسمالية الوطنية :

ان عملية النهب والامتصاص لاقتصاد ما في اطار النظام الامبريالي ، كان بمثابة مجموعة من الاختلالات الهيكلية التى تحدث في بلد ما ، شمل حالة الاحتلال البريطاني لمصر ١٨٨٢ ، والذى كان نقطة البدء في تحويل الاقتصاد المصرى وانجراره في اطار تقسيم العمل العالمى ، ومن ثم في فشل ووأد كل محاولات التنمية الاقتصادية ، وعلى الاخص عمليات التصنيع المستقل. ولا شك ان الاحتلال البريطاني ١٨٨٢ لا يمكن فهمه بمعزل عن التطورات التى بدأت تتجلى من ١٧٩٨ ، والتى كان الجزء الاعظم منها يتصل مباشرة بتغيير البنية الاقتصادية نتيجة ما طرأ على سياسات الدولة من جهة ، واندماجها في اطار النظام الامبريالي كمنتج للمواد الخام وخاصة القطن المصرى من جهة اخرى (١).

ولقد كانت الصناعة في حقبة التبعية الاجنبية التى امتدت من عام ١٨٨٢ الى عام ١٩٥٢ - بغض النظر عن شكليات استقلال ١٩٢٢ - احدى ادوات الاستعمار في اخضاع الاقتصاد المصرى لرأس المال الاجنبي. ففى عام ١٨٩٠ اى بعد مرور خمسة عقود على نهاية تجربة محمد على ، بدأ في ظهور صناعة صغيرة قوامها التمويل والامتلاك من قبل الاجانب ، مما ترتب عليه وجود نمط من الاقتصاد التابع عمادة تصدير المواد الاولية ، والمثل الواضح على ذلك صناعة الغزل والنسيج . اى ان الاستثمار في الصناعة كان بين رحى تجهيز انشطة التصدير مثل حلج القطن وكبسه او الصناعات المحمية طبيعيا مثل السكر والبيرة والاسمنت أو

(١) روجر اوين ، المرجع السابق ، ص ٢٢٩ . وايضا : محمود عبد الفضيل ، الاقتصاد المصرى بين التخطيط المركزى والانفتاح الاقتصادى ، معهد الانماء العربى ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ٦٥ .

صناعات مصر التقليدية مثل الحرير والصابون والسجائر [١].

وباختصار فان مصر فى النصف الاخير من القرن التاسع عشر ، وحتى النصف الاول من القرن العشرين ، قد ارتبطت بالنظام الاقتصادى العالمى كوحدة منتجه للاقتصاديات الزراعية ومورده لها . والجدير بالذكر ان التصنيع الذى ساد فى تلك الحقبة كان ضئيلا للغاية وتحت زمام الاجانب ورؤوس اموالهم وخاصة اليونانيون والسوريون والارض والاوربيون . مما يعنى ذلك ان ما تمتع به الاجانب من امتيازات ولجوء البرجوازية المصرية الى تملك العقارات كان من دواعى ضعف الصناعة المصرية .

ولكن فى نهاية ١٩٢٠ ما لبث ان طرأ على الصناعة المصرية تحول كبير ، ومفاد ذلك ان الازمات الزراعية وما تأتى عليها من انخفاض الطلب على القطن وهبوط اسعاره ، كان عاملا قويا فى ركود قطاع التصدير ، وبمثابة اشارة البدء فى تنويع الاقتصاد ، وقيام التنمية الصناعية التى اعتبرتها الصفوة الرأسمالية المصرية وسيلة الاستقلال الوطنى [٢]. لقد قامت الصناعة المصرية فى حقبة

---

(١) مابرو ورضوان ، التصنيع فى مصر ، مرجع سابق ، ص ص ٣٦—٣٧ .
وايضا افرانسوا ريفيه التصنيع والسياسات الصناعية فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

(2) Samir Radwan, Capital For mation Egyption Industry and Agriculture 1882- 1967, Ithaca press, London, 1974, p. 243.

العشرينات والثلاثينات بأموال مصرية و " ادارة مصرية " من خلال نمو بنك مصر الذى اشرف وأدار العديد من الصناعات والتى يتجلى اهمها فى صناعة النسيج وحلج الاقطان ومواد البناء والمناجم والادوية والنقل والملاحة والسينما والطباعة ... الخ . والحقيقة انه منذ تلك الحقبة ، وقد ظهرت دلائل اهتمام البرجوازيه المصرية فى تصنيع البلاد عن طريق احلال الواردات. ولقد دخلت البرجوازية مجال التصنيع ابان الحماية المؤقته التى الجئتها ظروف الحرب ، فقامت المجهودات التصنيعية فى الغالب من النوع الفردى ، وذلك لسد حاجة الشعب من الغذاء والكساء من جهة ، ولسد حاجة الجيش من الذخيرة والاسلحة من جهة اخرى. اى ان عام ١٩٢٠ يعتبر العام الحاسم فى احياء التصنيع من جديد ، والميلاد الحقيقى والصحيح للرأسمالية الصناعية المصرية ،برغم عدم وجود الرادع القوى لشر منافسه المنتجات الاجنبية للمنتجات المحلية.

وعقب الحرب العالمية الاولى واجهت المشروعات الصناعية فى مصر قدر المنافسة الاجنبية ، الى ان تمكنت مصر فى عام ١٩٣٠ من فرض الرسوم الجمركية لاول مرة منذ انتهاء حقبة محمد على ، اذ فرضت رسوما قدرها ١٥ — ٢٠٪ ، على الكثير من السلع الاستهلاكية المنافسة للصناعة المحلية . والجدير بالذكر انه اتصالا لسلسلة الحماية فقد توالت نسب الزيادة فى رسوم الجمارك حتى شملت جميع السلع الاجنبيه المنافسة. وعلى الرغم من كل ذلك فلم تزد الاموال الصناعية فى العقد الممتد من ١٩٢٠ الى ١٩٣٠ الا بنسبة ٢١٪ محققة نسبة تقدر بحوالى ٩٪ من مجموع رؤوس الاموال المستثمرة ،بينما كانت الاموال الاجنبية تحظى بحوالى ٩١٪ من مجموع الاموال المساهمة فى المشروعات الصناعية [1]. فاذا كانت حقبة محمد على هى البداية الاولى للتصنيع

(١) باتريك اوبريان ، ثورة النظام الاقتصادى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ص ٢٩—٣٠ .وايضا: على الجريتلى ، التاريخ الاقتصادى للثورة ١٩٥٢ ، ١٩٦٦ ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص ١٩ .

فى مصر ، فان حقبة الثلاثينات من القرن العشرين تعتبر البداية الثانية لعملية التصنيع المصرى (١).

وبوجه عام يمكن القول ان التصنيع فى تلك الحقبة عمل على احداث التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة . ففى هذه الفترة تم انشاء حوالى ١٧٢ الف مصنع منها حوالى ٥٥ الفا من الفترة ١٩٢٨ الى ١٩٣٧ ، فضلا عن ان عدد المصانع فى بداية هذه الحقبة كانت تبلغ حوالى ٢٠ الف مصنع فقط ، اى ان الزيادة بلغت حوالى ٣٦٠٪ . وثمة مؤشر آخر على احداث التوازن دلالته فى الانتاج الصناعى ، فقد بلغ فى عام ١٩٣٢ حوالى ١٣ مليون جنيه مواصلا ارتفاعا يقدر بحوالى ٤٠ مليون جنيه فى عام ١٩٣٨ أى بزيادة قدرها ٢٧ مليون جنيه وبمتوسط سنوى ٤٫٥ مليون جنيه اى بحوالى ١٦٪ تقريبا . وهذا المعدل بلا شك مرتفع جدا وخاصة اذا قورن ذلك بما حققه الانتاج الصناعى فى عام ١٩٣٢ ، ان هذه التغيرات جميعها تعبر عن سمة جديدة من سمات احلال الواردات (٢).

لقد حقق النمو الصناعى فى هذه الحقبة نموا ملحوظا وسريعا ، الامر الذى تطلب بالتالى عمالة اكثر ، ففى عام ١٩٢٧ بلغ عدد العمال حوالى ٩٥ الف شخص كانوا يعملون فى مؤسسات صناعية ، وفى عام ١٩٣٧ بلغ عدد العمال ايضا حوالى ١٥٥ الف عامل . واذا كان ذلك التقدير لشارل عيسوى (٣)، فان على الجريتلى يرى انه فى نفس العام كان يعمل فى

---

(1) KHalid Ikram, op. cit, p. 14.

(٢) محمد رشدى ، التطور الاقتصادى فى مصر ، الجزء الثانى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ص ١٠١ — ١٠٦ .

(3) Charles Issawi, op.cit., p. 44.

الصناعة والتعدين والبناء ١٠٪ من القوة العاملة اى حوالى ٦٠٠ الف عامل وفى اعقاب الحرب العالمية الثانية بلغ حجم القوة العاملة الصناعية حوالى ٩٠٠ الف عامل ، وان رأسمال الشركات المساهمة الصناعية بلغت حوالى ١٨ مليون من مجموع راس المال المستثمر فى الصناعة والذى قدر بحوالى ٤٠ مليون جنيه ، أما عن الانتاج فقد تراوح بين ٣٧ ــ ٤٠٪ من الدخل القومى(١) .

والواقع انه باندلاع الحرب العالميه الثانية تكون قد توطدت حركة التصنيع فى مصر، فابان هذه الحرب حدث نقصا شديدا فى عملية البضائع المستوردة ، نتيجة قطع خطوط المواصلات ، وتهافت الطلب على السلع الاستهلاكية من جيوش الحلفاء ، وفتح باب التصدير الى البلدان المجاورة التى توقف عنها الاستيراد ولا سيما منذ ١٩٤١ اى فترة بداية الحرب ، والجدير بالذكر ان هذه الفترة شهدت امتدادا كبيرا فى كثير من الصناعات منها المنسوجات ، والصناعات الغذائية ، والكيماوية ، والآلية ، والزجاج ، والحديد ، والاسمنت ، ومواد البناء ، والمنتجات القطنية ، ولم يقف الامر عند هذا الحد بل كانت هذه الفترة من العوامل الاولى المساعدة فى انشاء صناعات جديدة مثل صناعة تجفيف الخضر وتعليبه ، والمنتجات المطاطيه والحبال وقطع الغيار ، وغيرها من المنتجات التى كانت ضرورية ابان فترة الحرب.

---

(١) على الجريتلى ،التاريخ الاقتصادى للثورة ، مرجع سابق ، ص ٢٦.
وايضا : اوبريان ، مرجع سابق ، ص٣٠. وايضا : عمرو محى الدين ، اشتراكية الدوله والنمو الاقتصادى ، الفكر العربى ، مجلة الانماء العربى للعلوم الانسانية ، العددان الرابع والخامس ، معهد الانماء العربى ، بيروت ، ١٩٧٨ ، ص ٤٩ .

وابان الفترة التى اعقبت الحرب شهدت مصر تعاظما فى نمو المؤسسات الصناعية الصغيرة — الورش — ، ففى ١٩٤٨ كان ٩٢٪ من العمال الصناعيين المصريين يعملون فى ورش عدد عمالها خمسة عمال ، وان ٨٠٪ من هذه الورش بلغ استثمارها ١٠٠ جنيه استرلينى. ولقد شهدت هذه الحقبة ايضا عددا من المؤسسات الضخمة التى والت الصناعات الكبيرة اهتمامها ، وقد قدر لحجم العمالة فى هذه المؤسسات بنحو ٢٧٨ الف فى عام ١٩٤٧ (١).

ولا شك ان الفترة التى وقعت بين الحربين تعتبر بمثابة انطلاقة جديدة لسياسة احلال الواردات التى انطلقت منذ عام ١٩٣٠ ، تلك التى يتضح قسماتها فى انتاج السلع الاستهلاكية ، والوسيطة ، وظهور المشروعات الصناعية ، وبرغم ازدياد التصنيع عقب الحرب العالمية الثانية ، وازدياد العرض العالمى من الآلات على مصر نتيجة تفاقم قدرتها على استخدام الارصدة الاسترلينية وتوافر العمال ، الا ان ثمة احجام عن الاستثمار الصناعى ، والذى يرجع بوجه عام الى الجو السياسى السائد فى هذه الفترة (٢).

والحقيقة أن الحرب العالمية الثانية وظروفها قد خلقت دافعا قويا للصناعة المصرية ، يتعادل مع ما خلقته الحرب العالمية الاولى من

---

(١) آلان متجوق ، التصنيع فى العالم الثالث ، ترجمة السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص ٢٤١. وايضا charles Issawi, op. cit, p.42.

(٢) على الجريتلى ، التاريخ الاقتصادى للثورة ، مرجع سابق ، ص ٢٦ — ص ٢٧ ، وايضا : مابرو ورضوان ، التصنيع فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

حافز ، ولا سيما اشتداد الطلب على شراء السلع وتضخم الانفاق على قوات الحلفاء . وترى بعض التقديرات ان النمو الصناعى زاد من ١٩٤٦ الى عام ١٩٤٩ بنسبة ٢٣٪ [1]، وهذه الزيادة تعتبر كبيرة وخاصة اذا ما قورنت بالفترات السابقة . فبينما بلغت القيمة الكلية للانتاج ١٦٧ مليون من الجنيهات فى عام ١٩٤٤ ، كان نصيب المصانع الكبيرة وحدها ١٦٢ مليونا ، اى ٩٦٫٩٪ من الانتاج ، بينما بلغ نصيب المصانع المتوسطة والصغيرة ٣٫١٪ ، وبالنظر الى تعداد سنة ١٩٤٧ لاتضح ان نصيب المصانع الكبيرة لم يتغير اذ بلغ ٩٦٫٧٪ من قيمة الانتاج ، واذا ما أردنا التعرف على ملامح تطور القطاع الصناعى من فترة التعداد الصناعى الاول – ١٩٤٤ – حتى قيام الثورة لاتضح لنا انه طرأ هبوط على عدد المؤسسات فى عام ١٩٥٠ – انظر الجدول رقم /٢ – وان الصناعة المصرية قد حققت تقدما ملحوظا خلال فترة الحرب وما بعدها حتى سنة ١٩٥٠ ولكن تميز الانتاج الصناعى فى هذه الفترة بالبطء خاصة بالنسبة لمتوسط معدل التزايد السنوى وان كان الاتجاه العام فى ذات الوقت يشير الى وجود نمو فى اغلب قطاعات الانتاج ، والذى يمكن ان نرجعه الى ترك عوامل الانتاج رهينة لظروف السوق والاسعار دون العمل على ارتفاع الانتاج بهذا المعدل.

(١) فؤاد مرسى ، هذا الانفتاح الاقتصادى ، دار الوحدة للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ١٥ .

جدول رقم (٢)

يوضح ملامح تطور القطاع الصناعى فيما

بين عامى ١٩٤٤، ١٩٥٢ *

(العدد بالالف نسمة)

السنة	عدد المؤسسات	%	عدد المشتغلين	%	اجمالى قيمة الانتاج	%	القيمة المضافة	%
١٩٤٤	٢٢٢١٦	١٠٠	٣١٦	١٠٠	١٦٦٨٧٢	١٠٠	٤٧٢٠٩	١٠٠
١٩٤٧	٢٦٤٧١	١٢	٣٦٧	١١٦	٢٠٨٧٦٨	١٢٥	٦٦٩١٣	١٤٢
١٩٥٠	١٩٥٢٢	٨٨	٣٠٧	٩٧	٢٨١٧٥٣	١٦٩	٧٢٩٨٢	١٥٥
١٩٥٢	٣٤٤٥	١٦	٢٧٣	٨٦	٢٧٥٨١١	١٦٥	٧٨٨٠٤	١٦٧

(*) المصدر : محمد رشدى ، التطور الاقتصادى فى مصر، الجزء الثانى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص١٨٥ ٠

واذا ما نظرنا الى رأس المال الاجمالى المحقق فى الانتاج الصناعى ، يتضح لنا ان الرقم القياسى للاستثمار قد أخذ فى التزايد عبر السنوات ١٩٤٥ ـ ١٩٥٢ محققا زيادة قدرها ٢٠٪ ، وبالنظر الى اسهامات الصناعة فى الانتاج المحلى يتضح لنا ـ انظر الجدول رقم ٣ ـ ان ثمة زيادة فى المعدل السنوى بلغ فى عام ١٩٤٦ ار١٪ مواصلا ارتفاعا قدره ٧ر٨٪ فى عام ١٩٤٧ ليصبح ٨ر٩٪٠والواقع ان الانتاج الصناعى قد واصل ارتفاعه حتى عام ١٩٤٩ الذى بلغ فيه حوالى ٥ر١١٪ ، ثم ما لبث ان انحدر فى العامين ١٩٥٠ ، ١٩٥١ محققا على التوالى نسبة قدرها ٦ر٥٪، ٨ر٠٪ واذا كان ما سبق هو اسهامات الصناعة فى الانتاج المحلى ، فانه بالنظر الى الانتاج الصناعى من عام ١٩٤٥ حتى عام ١٩٥١ ، يتضح ان هناك زيادة محققة فى المعدل السنوى من عام ١٩٤٦ الى عام ١٩٤٩ بلغت حوالى ٦ر٨٪ ولكن ما لبث أن هبط فى العامين ١٩٥٠ ، ١٩٥١

شأنه فى ذلك شأن اسهاماته فى الانتاج الصناعى (انظر الجدول رقم ٤).

جدول رقم (٣)

يوضح اسهامات الصناعة فى الانتاج المحلـــى

بالاسعار الثابته بالمليون جنيه مصـــرى*

السنه	الصناعة فى الانتاج المحلى	النسبة الثابتـه بأسعار ١٩٥٤	معدل الزيـادة السنوية %
١٩٤٥	٩١	١٠٠	—
١٩٤٦	٩٢	١٠١ر١	١ر١
١٩٤٧	١٠١	١١١	٩ر٨
١٩٤٨	١١٣	١٢٤ر٢	١١ر٩
١٩٤٩	١٢٦	١٣٨ر٥	١٦ر٥
١٩٥٠	١٣٣	١٤٦ر١	٥ر٦
١٩٥١	١٣٢	١٤٥	—٠ر٠٨

(*) المصدر :

Khalid Ikram, Egypt Ecenemic Management in a peried ef tranisatien, ep, cit.p. 237.

جدول رقم (٤)

يوضح الانتاج الصناعى من ١٩٤٥ — ١٩٥١ (*)

السنه	النسبة بأسعار ١٩٥٢	معدل الزيادة السنوية %
١٩٤٥	١٠٠	—
١٩٤٦	١٠٣٫٥	٣٫٥
١٩٤٧	١١٠٫٦	٦٫٨
١٩٤٨	١٣٠٫٧	١٨٫١
١٩٤٩	١٤٨٫٥	١٢٫١
١٩٥٠	١٥٣٫٩	٣٫٦
١٩٥١	١٦٨٫٦	٩٫٥

* المصدر : Ibid, p. 239.

والواقع ان هذه الفترة وما نتج عنها من سياسات قد اودت بالاقتصاد الى واقع مترد الى حد الركود ، اى عدم النمو. وعلى الرغم من النمو الصناعى الذى حققته البلاد فى اعقاب الحرب العالميه الثانية ، الا انه فى الواقع كان مساويا لما كان عليه الانتاج فى عام ١٩١٣، مما يعنى ذلك ان النمو الصناعى يكاد يكون قد توقف ابتداء من عام ١٩٤٩ حتى السنوات الاخيرة قبل الثورة. واذا كان انجاز الصناعة سيئا نسبيا عشية قيام الثورة ، فان ذلك لم يكن امرا عارضا ومؤقتا ، بل كان رد فعل طبيعى لانتهاء مرحلة فى تصنيع مصر ، لان المشروعات الصناعية لمدة طويلة كانت مدعومة بالتعريفه الجمركية ومستندة على اوضاع الحرب ، ومنشغله كل الانشغال فى سد حاجات الجماهير من السلع الاستهلاكية. ومن الاهمية بمكان ان

نشير هنا الى ان مصر قد حققت فى هذه الفترة بنية صناعية امتلكتها الصناعات الاستهلاكية البسيطة.

٤ـ التصنيع من خلال رأسمالية الدولة ورموز الاشتراكية :

لا ريب ان استراتيجية التصنيع فى مصر لم تكن واضحة المعالم عشية ثورة يوليو ١٩٥٢ ، وكانت تقتصر على الصناعات الاستهلاكية البسيطة ، والواقع انه حتى عام ١٩٥٢ كانت الصناعة خليطا من المجهودات الفردية لبعض الرأسماليين المصريين الذين ارادوا انشاء صناعات حديثة ، ومن الصناعة الحكومية التى اقتصرت على الصناعات الكبيرة ، ويمكن القول انه حتى ذلك الوقت فلم تظهر أية ادوار قيادية للدولة فى التنمية (١). وبقدوم التغيرات الجذرية الجديدة على الساحة الدولية عقب الحرب العالمية الثانية ـ احد الاسباب الرئيسية التى مهدت لنجاح ثورة يوليو ١٩٥٢ ، ومن خلال ولوج حركات التحرر الوطنى لمستويات متقدمة التى شهدت هبات الكفاح المسلح ضد الاستعمار ، والتى كانت بداية لانحسار النظام الاستعمارى باسلوبه التقليدى ، ظهرت المعطيات الجديدة لثورة يوليو ١٩٥٢ ، والتى كانت خطوة على طريق انجاز المتطلبات الاقتصادية والتى تمثلت فى تحرير الاقتصاد المصرى من سيطرة رأس المال والاحتكارات الاجنبية ، والاخذ بالتخطيط كطريق للتنمية (٢).

---

(١) محمد ناظم حنفى ،البناء الصناعى فى مصر خلال السبعينات (١٩٧٠ ـ ١٩٧٧) ، نادية حليم سليمان (اشراف) ، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية واكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيه ، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ٤١ .

(٢) محمود عبدالفضيل ، الاقتصاد المصرى ، مرجع سابق ، ص ص ٧ ـ ٨ .
وايضا انظر : لوتسكفيتش ، عبد الناصر ومعركة الاستقلال الاقتصادى ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

وبرغم ان شعار ثورة يوليو ١٩٥٢ هو المعركة ضد الامبرياليـــة والاقطاع ، الا ان الطابع البرجوازى الديمقراطى يعتبر اهم السمات التى جاءت بها ، ويعبر عن ذلك خطوات الثورة فى اعطاء الفرصه للبرجوازيـــة التى لعبت دورا جوهريا فى تسكين الدوله تحت رحمة التخلف ، واتســـام اقتصادها بالسمه الزراعيه شبه الاقطاعيه . ويدل سير التحولات الاجتماعيه والاقتصادية فى المجتمع المصرى عقب الثورة ان التقدم مر من خـــلال معركه طبقيه حادة على المستوى القومى ، وايضا على المستوى الدولى فرضت مشكله التنميه بالحاح امام الحكومة الثورية التى قبضت على السلطــه ، باعتبارها احد المشاكل الاجتمــاعية والاقتصادية الحادة ، وكانت تعتبر وضع الاستراتيجية التنموية احد وسائل حلها (١).

ولا شك ان التنميه الاقتصادية لدى حكومة الثورة كانت احــدى الضرورات الهامة للقضاء على التخلف الاقتصادى والاجتماعى الموروث منـــن الرجعية القديمة ، والتبعية للرأسمالية الاجنبيه . لذا نجد ان الثـــورة حين شرعت فـى تعزيز الاستقلال الوطنى ، رأت بناء دعائم اقتصـــاد قوى متعدد النشاط ، حديث الهيكل ، سريع النمو ، متحـــرر من السيطرة الاستعمارية ، وفى خدمة كل افراد المجتمع لافئة بعينهـــا (٢). ولا ريب ان الاقتصاد المصرى فى ذلك الوقت قد شعر لاول مرة بحريتــه منذ انقضاء عهد محمد على .

وما ان وصل قمة السلطه فى مصر - لاول مرة - عناصر الطبقـــات الوسطى والدنيا ، لازم ذلك تغيير جذرى فى البناء التحتى للمجتمـــع ،

---

(١) لوتسكفيتش ، عبد الناصر ومعركة الاستقلال الاقتصادى ، مرجـــع سابق ، ص ص ١٤ - ١٧ .
(٢) فؤاد مرسى ، هذا الانفتاح الاقتصادى ، مرجع سابق ، ص ٤٠ .

اذ بدأ التصنيع بطريقة لم يشهدها المجتمع من قبل ، الامر الذى ساعد على التحرر النسبى من الدخول فى فلك النظام العالمى ، ومن ثم فى تكوين طبقه البروليتاريا الصناعية الذى اصبح حجمها اكثر من خمسة ملايين عامل (١). وبرغم ان ايديولوجية الصفوة الحاكمة للثورة فى اوائل الخمسينات كانت توجهات تقويميه لما خلفته الانظمة الملكية ، الا ان القوانين التى اتيت بها فى مهد الثورة تعتبر تواصلا للنظام الرأسمالى الملكى الموروث ، زد على ذلك بانها كانت زيادة لفعاليتها ، ودلاله ذلك ان الثورة اصدرت فى سنواتها الاولى عدة قوانين كانت من شأنها تشجيع رأس المال الوطنى والاجنبى على الاستثمار فى الصناعة ، وهى قوانين تشبه كثيرا ما صدر بعد عشرين عاما وعرفت بالقوانين الانفتاحية (٢).

وبيد أن التنمية الاقتصادية لم تشغل مكانة متقدمة فى اهتمامات الثورة فى مهدها الاول ، الا ان قادتها كانت على وعى كامل بحاجة البلاد الى التصنيع . وقد ارتبط ذلك بتركيزها على وجوب مساعدة الصناعة فى التوسع وتقويم الحوافز الى الاستثمارات الخاصة حتى تستطيع ان تضع مدخراتها فى المؤسسات الصناعية ، ويتضح ذلك من خلال تاكيدات ايديولوجيه معنيه والتبدلات التى حدثت فى قوانين رؤوس الاموال

---

(١) سعد الدين ابراهيم ، "مدخل لفهم مصر"، مصر فى ربع قرن (١٩٥٢ ـ ١٩٧٧) ، دراسات فى التنمية والتغيير الاجتماعى ، سعد الدين ابراهيم (محرر) ، معهد الانماء العربى ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ص ص ٥٢ ـ ٥٣ .

(٢) ـــــــ ، المسالة الاجتماعية بين عبد الناصر والسادات ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٢٣ ، القاهرة ، ٢٢ نوفمبر ١٩٨٢ ، ص ٢٠ .

الاجنبيه ، وما ذهب اليه الضباط الاحرار من ممارسة ضغوط معينة على الرأسماليه المحلية لاستثمار اموالهم فى الصناعة ، وما فعلته الحكومة فى مشاركة كبار رجال الاعمال كأعضاء فى مجالس التنمية الصناعية(١).

ولقد ارتبط التوجه التنموى للحقبه الناصرية منذ فجره لتكريس الاستقلال الوطنى والقضاء على التبعيه والهيمنه الاستعمارية ، ويوضح ذلك تصورات عبد الناصر عن ضرورة محاربة الاستغلال داخليا و حتى يتسنى لقوى الانتاج الوطنيه الانطلاق لتحقيق مستويات أفضل. والواقع ان ذلك يعتبر هو الخط الرئيسى لكل اجراءات ومعارك الناصرية المحليه والاقليميه والدولية فى مجال التنمية(٢).

ويتضح مما سبق ان حكومة الثورة بداءة هدفت الى تنمية الاقتصاد القومى ، ورفع المستوى المعيشى للسكان ، فى حين ان الاطار الواقعى لتحقيق ذلك لم تكن عناصره كاملة على التمام منذ اللحظات الاولى ، حيث ارادت حكومة الثورة ان تشارك رأس المال المحلى والاجنبى فى عملية التنمية الاقتصادية ، وذلك حتى تضمن وفرة الموارد واتساع الخبرة ، وسرعة المعدلات ، الامر الذى دعى بدوره الى تقديم ضمانات لرأس المال والابتعاد عن التأميم. ولقد ادركت الحكومة منذ البداية انه من الضرورى اقامة الاصلاحات الهيكلية فى بنية الاقتصاد ، ومن ثم كانت اول خطواتها فى هذا الصدد متمثلة فى اصدار قانون الاصلاح الزراعى الاول

---

(١) باتريك اوبريان ، ثورة النظام الاقتصادى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٩٧ .

(٢) سعد الدين ابراهيم ، " التوجهات التنموية بين عبد الناصر والسادات " ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٢٤ ، القاهرة ، ٢٩ نوفمبر ١٩٨٢ ، ص ٢٨ .

الذى كان احد الاجراءات الضرورية لعمليات التنمية من جانب ، واجراءات العدالة الاجتماعية من جانب آخر .

وفى ذات الوقت ادركت الحكومة ان ثمة قضية هامة تتمثل فى مشاركة رأس المال الخاص فى عمليات التنمية ، بل ان على الحكومة ان تقوم بدراسة أهم مشروعاتها ، وان تختار من بينها لتنفيذها . وعلى هذا الاساس انشئ المجلس الدائم لتنمية الانتاج القومى فى عام ١٩٥٣ ، ذلك الذى تولى دراسة اهم المشروعات الانمائية فى تلك الفترة . ولكن هذه الخطوة لم تكن كافية لتشجيع رأس المال الخاص على خوض غمار عملية التنمية . لقد احجم رأس المال عن الاستثمار ، فأخذت الدولة على عاتقها ضرورة الاسهام فى رأس المال لاهم المشروعات التى تقرر تنفيذها . ومن خلال مجلس الانتاج ساهمت الحكومة فى رأسمال مجموعة من الشركات منها "الحديد والصلب" ، وكيما ، وسيماف . وعن طريق البنك الصناعى ساهمت فى العديد من الشركات المثله فى الصناعات الكيماوية ، والخزف الصينى ، وبنك الجمهوريه ، وشركة التعمير والمساكن الشعبيه . والجدير بالذكر ان مساهمة الدولة فى هذه المشروعات اخذت طابع الشركة المختلطه اى المساهمة مع القطاع الخاص مع الحرص على وجود حد ادنى من الارباح للقطاع الخاص . وينبغى الاشارة هنا الى ان الصناعات الحربية كانت مملوكة بالكامل للدولة ، وهى بدورها ساهمت فى خلق كادر فنى هام ، ولكن هذه الصناعات ما لبثت فيما بعد ان عملت بالانتاج المدنى . ولقد ساهمت هذه القوى فى وجود مستويات فنية وادارية فى الانتاج غلب عليها صفة الرأسماليه فكرا وتدريبا (١).

---

(١) اسماعيل صبرى عبد الله ، تنظيم القطاع العام الاسس النظرية وأهم القضايا التطبيقية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٩ ، ص ص ٢٥٩ — ٢٦١ .

وبذلك تكون الدولة قد تحددت نشاطها فى مجالات الصناعة الثقيلة والاساسية ، واحتفظت الدوله ببقية مجالات التصنيع لنشاط القطـــاع الخاص. وهكذا عملت الدوله فى مهدها الى انشاء وتمويل المشـــروعات الصناعية فى مجال التصنيع الثقيل والاساسية ، والذى تعزز بعد ذلـــك بانشاء وزارة الصناعة فى يوليو ١٩٥٦ ، وذلك لكى تتولى اعداد برا... النهوض بالصناعة والتى سميت حينذاك بالخطة الخمسية للقط...

ومما لا شك فيه ان العملية التنموية ،قد عملت على استحداث هدفين ؛ الاول هو تحقيق نمو فى الدخل القومى ، والثانى احداث تغيرات هيكليـــة فى الانتاج والعمــالة لصالح القطاع الصناعى ، ويؤكد ذلك ان حكومـة الثورة هدفت من ذلك التحول لصالح التصنيع مما يؤدى الى زيادة الاهميـه النسبية لقطاع الصناعة سواء فيما يتعلق بالانتاج او الدخل والعمالة[٢]. فمن خلال اجراءات الحكومة استطاعت الثورة تبديل نظام الانتاج السائد فى البلاد من اقتصاد المشروعات الخاصة الى النظام التى تقوم فيه مؤسســـــات الدولة باتخاذ اغلب القرارات ذات الصلة الوثيقة بالانتاج ، وان كانـت مجموعة الضباط العسكريين فى السنوات الاربع الاولى من الثورة مصممة على ابقاء المشروعات الخاصة وتقويتها.

وغنى عن البيان ان الضباط الاحرار لم يحملوا فى جعبتهم عنـــد قدومهم الى الحكم اية افكار مذهبية ، او مفاهيم ايديولوجية عن شكل البنيـة الاجتماعية والاقتصادية التى يريدون ايجادها ، أو أية مذهبية اقتصاديـــة

---

(١) باتريك اوبريان، ثورة النظام الاقتصادى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٩١ .

(٢) محمد ناظم حنفى ، البناء الصناعى فى مصر خلال السبعينات ، مرجع سابق ، ص ٩١ .

واضحة باستثناء قوانين الاصلاح الزراعى ، ويمكن القول ان الثورة فى مهدها كرست اهتمامها فى تثبيت دعائم العهد الجديد وطرد البريطانيين من منطقة القناة ، دون الخروج عن السياسات الاقتصادية التى كانت قائمة فى العهد الملكى ، ولا ريب ان الثورة التى كانت منشغلة فى تلك الحقبة بتحقيق السيادة السياسية ، لم يكن لديها وقت كاف للتفكير فى مستقبل البلاد ، وباستثناء قانون الاصلاح الزراعى كان يمكن القول ان الوضع فى البلاد ظل على ما هو عليه دون أدنى تغير حتى العدوان الثلاثى (١).

وليس هناك من شك فى ان منهجية العملية التنموية الصناعية فى مصر عقب الثورة ، قد سارت وفق اطار التصنيع من خلال احلال الواردات وهو النهج المماثل لتجارب التصنيع فى كثير من البلدان النامية ، ويمكن القول انه بين ١٩٥٢ - ١٩٦١ اصبح اساس النظام الجمركى المصرى هو الحماية الجمركية ، اى الدفاع عن الصناعة الوطنية من منافسة الصناعة الاجنبية فى السوق المحلى ؛ وتمثل ذلك الهدف فى تقلب وزيادة اسعار الرسوم التى ساعدت فى استيراد المواد الاولية للصناعة ، والسلع النصف مصنعة ، والماكينات ، والمعدات ، وتقييد تصدير السلع ذات الاستهلاك العريض، وفى عام ١٩٥٢ اصدرت القوانين الخاصة باعفاء المواد الخام والسلع نصف مصنعة والمواد الخام المستخدمة فى التصنيع من الرسوم الجمركية ، وفى ١١ فبراير ١٩٥٤ و ٣ أغسطس ١٩٥٥ الغيت الرسوم الجمركية الاساسية والاضافية على عدة منتجات اهمها الكاوتشوك ، والجوت ، والنحاس، وقطع غيار السيارات والاتوبيسات وأدوات المعامل .. الخ " ، وكان ذلك بهدف الاسراع فى بناء التصنيع الثقيل . وفى

---

(١) باتريك اوبريان ، ثورة النظام الاقتصادى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ص ٩٤ - ٩٥ .

اطار ذلك فقد رفعت الحكومة اكثر من مرة الرسوم الجمركية على السلـــــع الاستهلاكية ، وعلى السلع التى تنتجها الصناعة الوطنية ، وكانت مثل هذه الاجراءات بمثابة الدفاع عن الانتـاج الوطنى من جانب ، وتحقيق زيادة فى ميزانية الدولـــة من الرسوم الجمركية من جانب آخـــر .

وللتطورات الصناعية فى مصر تاريخ طويل . فاذا كانت الثـورة تأخذ الدور القيادى فى مهدها ، الا انها مالبثت ان استعـ... دورها لتعزيز الصنـاعة لاول مرة بعد محمد على . فعلى الرغم مـــن ان الثورة فى السنوات الاولى قد اولت المسألة الزراعية اولى اهتماماتهـــا ، الا انها فـى عام ١٩٥٧ قد سمت الى اعلاء قدر الصناعة . وتعتـــبر المنجزات الاقتصادية لثورة يوليو ١٩٥٢ ، — برغم تخلف الهيكل الاقتصادى فى بداية الخمسينات — من اهم التحولات التى ميزت حقبتها دون غيرها ، والتى بها غيرت وجه الخريطـــة الاجتماعية فى مصر خلال الربع الثـــالث من القـرن العشرين . وغنى عن البيان ان ميدان التنمية التى خاضته الثورة ، جرى فى جو شديد القصوة ، سواء من الناحية المحليـــة أو الاقليمية ، مما جعل واقعها احيانا يكسوه الانتصار وأخرى اصابـــــــه الانتكاس (١).

ولتبيـــان جهود التنمية الصناعية فى الحقبة من ١٩٥٢ — ١٩٧٠ اى الحقبة الناصرية كان لزاما علينا ان نضع حدود فاصلة تقسم هـــــذه الحقبة الى :

الفترة الاولى من ١٩٥٢ — ١٩٦٠ .

الفترة الثانية من ١٩٦١ — ١٩٧٠ .

---

(١) عمرو محى الدين ، اشتراكية الدوله والنمو الاقتصادى ، مرجع سـابق ، ص ٤٠ .

وذلك حتى يتسنى لنا الوقوف على محاولات تنظيم قطاع الدولة وما تحقق فى هيكل البنية الصناعية ، فبداءة سوف نعطى صورة للصناعة المصرية الـــتى سادت فى هذه الفترة ، والتى شكلت الهياكل الاساسية فى البنـــاء الصناعى المصـرى •

التصنيع فى الفترة من ١٩٥٢ — ١٩٦٠ :

تميزت البنية الصناعية التى كانت سائدة فى بداية الخمسينـــات بشكل تنظيمى قائم على الملكية الفردية لوسائل الانتاج ، اى على التركـــز والتفتيت ، فالاول كان من نصيب المشروعات الرأسمالية الكبـــيرة حيث الحجم والملكية ، والثانى — اى التفتيت — كان يخص الصنـــاعات الصغيرة التى كانت تقوم على الشكل العائلى كوحدة اجتمـــاعية انتاجيـــة • وقد قدرت فى بداية الخمسينات حجم الوحدات الصناعية بنحو ٨٠ ٪ من حجم المنشآت الصناعية بما فيها ورش التصليح ، وان هذه المنشآت قـــد استخدمت حوالى ٣٦٪ من القوه العاملة الصنـــاعية ، اى حوالـــى ٤٪ من اجمالى القوة العامله فى الاقتصاد المصرى ، وهذه الوحدات تنتـــج حوالى ١٣٪ من القيمه الصناعية المضافه ، اى حوالى ٣٪ من اجمـــالى القيمه المضافه للاقتصاد القومى • وعلى الرغم من ذلك الا ان الاجور المدفوعة لهذه الصناعات لم تزد عن ٢١ر٤٪ من اجمالى الاجور فى القطاع الصناعى • والجدير بالذكر ان هـذه الصناعات شملت الاحذية ، والملابس ، وصناعات الاقمشة ، والمواد الغذائية ، والتبغ ، وصناعة الغزل والنسيج ، وصناعـــة المنتجات المعدنية والاثاث والتركيبات • وقد بلغت قوة العمل فـــــى صناعات الاحذية والملابس وصناعات الاقمشة حوالى ٣٢٪ ، اما صناعـــة

---

(١) عمرو محى الدين ، اشتراكية الدوله والنمو الاقتصادى ، مرجـــع سابق ، ص ٤٠ •

المواد الغذائية والتبغ فكانت حوالى ١٤٪ ، اما باقى الصناعات فكانت ١١,١٪ ، ١٠٪ ، ٨,٩٪ على التوالى • ولقد بلغ حجم المشتغلين فى النشاط الصناعى الذى يجمع بين التركز والتفتيت — الصناعات الكبيرة والصغيرة — حوالى ٥٣٠ الف عامل ، واذا اضفنا حوالى ١٦٦ الف عامل ممن يعملون فى قطاع الصناعة المملوك للدوله ، لبلغت الطبقة العاملة حوالى ٧٠٠ الف عامل (١).

ولقد اتسم البناء الصناعى فى بداية الخمسينات بالسمة الاستهلاكية، وهذا ما يضمن تبعية هذا البناء فى اطار الاقتصاد الراسمالى العالمى ؛ وفى تلك الحقبة سادت صناعة المواد الغذائية ، والمنسوجات ، والحديد والصلب ، والمعادن ، والصناعات الكهربائية ، والاسمنت ، والورق ، والزجاج والطوب ، والاسمدة، والكبريت ، والجلود ، وانه وفقا لاهمية المساهمة فى الانتاج لهذه الصناعات ، فقد حققت الصناعات الغذائية مساهمة قدرها ١٢٢ مليون جنيه فى ١٩٥٢ ، وصناعة المنسوجات ٨٥ مليون جنيه، والصناعات الهندسية ٣٠ مليون جنيه ، والصناعات الكيماوية ٢٠ مليون جنيه ، والطاقة الكهربائية ١٠ مليون جنيه ، وصناعة مواد البناء والخزف الصينى ٩ مليون جنيه ، والتعدين ٤ مليون جنيه ، اما قطاع البترول فقد حقق حوالى ٣٠ مليون جنيه (٢).

واذا كان عام ١٩٥٢ تاريخ انطلاق الثورة ، لم يعبر عن اى تغير فى بنية القطاع الصناعى ، اذ استمر نمط استبدال الواردات الذى كان

---

(١) محمد دويدار ، الاقتصاد المصرى بين التخلف والتطوير ، دار الجامعات المصرية ،الاسكندرية ، ١٩٧٨ ، ص٤٣٨ •

(٢) محمد دويدار ، المرجع نفسه ، ص ٤٢٠ •

يديره القطاع الخاص ، الا انه فى ذات الوقت يعتبر نقطه تحول هامة فــى اشراف الدولة على عمليات التنمية ، والتى اشتد ازرها فى الستينات حــين تولت الدوله ادارة كل عمليات التنمية. وتشير احصائيات عام ١٩٥٢ ـ تاريخ قيام الثورة ـ ان ثمة تقدم فى الانتاج الصناعى الداخلى ، على الرغــم من ان استئناف النمو الصناعى لم يتم الا فى عام ١٩٤٥ وهذا ما يدلل عليــه الجدول التالى :

جدول رقم (٥)
يوضح مؤشرات الانتاج الصناعى من ١٩٥٣/٥٢ ـ١٩٧٠/٦٩*

السنه	المؤشر	معدل النمو
٥٢ ـ ٥٣	١٠٠	ـ
٥٣ ـ ٥٤	١٠٨ر٢	ـ
٥٤ ـ ٥٥	١٢٠ر٧	١٠ر٥
٥٥ ـ ٥٦	١٢٩ر٦	٧ر٤
٥٦ ـ ٥٧	١٤٠ر٢	٨ر١
٥٧ ـ ٥٨	١٥٢ر٩	٩
٥٨ ـ ٥٩	١٦٢ر٥	٦ر٣
٥٩ ـ ٦٠	١٧٥ر٩	١١ر٨
٦٠ ـ ٦١	٢٠٣ر٢	١١ر٨
٦١ ـ ٦٢	٢٢٤ر٧	١٠ر٦
٦٢ ـ ٦٣	٢٥٠ر٥	١١ر٥
٦٣ ـ ٦٤	٢٨٠ر٢	١١ر٨
٦٤ ـ ٦٥	٢٩٢ر٨	٤ر٥
٦٥ ـ ٦٦	٢٩٩ر٣	٢ر٢
٦٦ ـ ٦٧	٢٩٧ر٢	٠ر٧
٦٧ ـ ٦٨	٢٩١ر٠	٢ر١
٦٨ ـ ٦٩	٣٠١ر٢	٣ر٥
٦٩ ـ ٧٠	٣١٥ر٤	٤ر٧

المصدر:
(*) فرانسوا ريفيه ، التصنيع والسياسات الصناعية فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٤٧ .

ويظهر من خلال الجدول السابق ان ثمة نموا صناعيا شديدا بين عام ١٩٥٤ وعام ١٩٦٤/٦٣ ، بلغ معدله السنوى حوالى ١٠٪ ويمكننا ارجاع ما تحقق من نمو فى عام ١٩٥٤ الى الاستخدام الكامل لطاقات الانتاج ، والى ازدياد الدخول نتيجة تحسين الحماية الجمركية التى فرضت خاصة بعد الفترة من ٥٢ ـ ١٩٥٣ . ويوضح الجدول ايضا ان نموا سريعا ظهر من عام ١٩٦٠/٥٩ حتى ١٩٦٤/٦٣ بمعدل سنوى قدره ٥ر١١٪ ، والذى يرجع الى مجموعة الاستثمارات التى تمت من قبل الدوله .

وبناء على ما سبق يمكن القول ان الفترة من ١٩٥٥/٥٢ شهدت تباطؤا فى حركة التوسع الصناعى ، ويرجع ذلك الى :

اولا : الانكماش فى الطلب المحلى الذى اعقب انتهاء الحرب الكورية الذى اثر على الانتاج وحجم الاستثمارات الصناعية .

ثانيا : احجام القطاع الخاص عن الاستثمار نتيجة الظروف السياسية .

ولكن ما لبث ان ظهرت توسعات صناعية فى الفترة التى اعقبت عام ١٩٥٦ ، حين تدخلت الدوله بشكل واضح ، ويتضح ذلك التدخل فى الخطة الصناعية الاولى ٥٧ ـ ١٩٦٠ ، والتى فيها لعب الاستثمار العام الدور الاساسى (١).

واذا اردنا معرفة اسهامات الصناعة فى هذه الحقبة ، لدلنا الجدول التالى على ان عقد الخمسينات حقق انتاجا ونموا صناعيا ملحوظا ، وان كان

---

(١) عمرو محى الدين ، " تقييم استراتيجية التصنيع فى مصر والبدائل المتاحة فى المستقبل " ، استراتيجية التنمية فى مصر ، المؤتمر السنوى الثانى للاقتصاديين المصريين ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ١٨٢ .

معدل النمو قد اخذ يتأرجح تارة فى الارتفاع ، وأخرى فى الانخفاض، ويمكن رد ذلك الى الظروف العالمية والمحلية التى واكبت قيـــام التصنيع .

جدول رقم (٦)

يوضح اسهامات الصناعة فى الانتاج المحلـــى
ومعدل الزيادة السنويـــــة *

السنه	الانتاج المحلي من الصناعـة	النسب الثانيـة باسعار ١٩٥٤	معدل الزيادة السنوية %
١٩٥٢	١٣٢	١٤٥	ـ
١٩٥٣	١٣٤	١٤٧ر٢	١ر٥
١٩٥٤	١٤٦	١٦٠ر٤	٨ر٩
١٩٥٥	١٤٠	١٠٠	ـ
١٩٥٦	١٤٣	١٠٢ر١	٢ر١
١٩٥٧	١٥٢	١٠٨ر٦	٦ر٣
١٩٥٨	١٦٣	١١٦ر٤	٧ر٤
١٩٥٩	١٩٠	١٣٥ر٧	٩ر٢
١٩٦٠ x	٢٠٢	١٤٤ر٣	٦ر٣
١٩٦١	٢١٣	١٥٢ر١	٥ر٤
١٩٦٢	٢٥٦ر٣	١٠٠	ـ
١٩٦٣	٢٨٥ر٦	١١١ر٤	١١ر٤
١٩٦٤	٣٠٩ر٩	١٢٠ر٩	٨ر٥
١٩٦٥	٣٢٩ر٢	١٤٤ر٢	١٢ر٣
١٩٦٦	٣٨٥	١٥٠ر٢	٤ر١
١٩٦٧	٣٩٤ر٣	١٥٣ر٨	٢ر٤
١٩٦٨	٣٩٧ر١	١٥٤ر٩	٠ر٧
١٩٦٩	٣٧٨	١٤٧ر٦	٤ر٨
١٩٧٠	٤١٥ر٦	١٦٢ر١	٩ر٨
	٤٤٢ر٢	١٧٢ر٦	٦ر٤

(*) Khalid Ikram, op. cit., p. 237.

x النسبه بتكلفة المصنع لاعوام ٥٩ ـ ١٩٦٠

واذا جاز لنا معرفة الشكل التطورى لهيكل الوحدات الصناعيـــة حسب الحجم ، فبالرجوع الى الجدول التالى ، يتضح ان هناك تزايـد فى الوزن النسبى للوحدات الكبرى التى تستخدم اكثر من خمسين ، وان هناك ثبات فى الوزن النسبى للمنشآت الصغيرة التى يعمل بهـا من عشرة عمال الى خمسين عامل . مما يعنى ذلك ان هذه الحقبـة ٥٢ ـ ١٩٦٧ شهدت تمايزا للعمليات الصناعية فى المنشآت الكبيرة والتى كانت نتيجة للدور الهائل الذى لعبه راس المال العام فى انشـاء الصناعات الجديدة . ولا يقف الامر عند هذا الحد بل يمكن ارجاعـه الى طبيعة الصناعات التى شهدتها تلك الحقبة .

والمتفحص للهيكل الصناعى المصرى خلال هذه الحقبة ،يجـده ينقسم الى ثلاث مجموعات من الصناعات : الاولى الصناعات الاستهلاكية، والثانية الصناعات الوسيطة ، اما الثالثة فهى الصناعات الاستثماريـة ، وكان نصيبها فى القيمة المضافة على التوالى فى عام ١٩٥٠ ، ٧٤٪ ، ٢٤٪ ، ٢١٪ . اما فى عام ١٩٦٠ فكانت ٦٥٪ ، ٣٢٪ . واذا كـان الهيكل الصناعى الموروث من فترة الاربعينات متعاطفا مع الصناعـات الاستهلاكية ، فان هيكل الصناعة مع بداية الخطة الخمسية الاولـى ظل ايضا متحالفا ومتعاطفا مع الصناعات الاستهلاكية ايضا ، مع زيـادة بسيطة فى الاهتمام بالصناعات الوسيطة .

وعلى ذلك يمكن القول ان الصناعات المصرية حتى نهاية الخمسينات ظلت تعتمد بالدرجة الاولى على الاساس الزراعى (١).

---

(١) محمود عبد الفضيل ، الاقتصاد المصرى بين التخطيط المركـزى والانفتاح الاقتصادى ، معهد الانماء العربى ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

جدول رقم (٧)

يوضح التوزيع النسبى للمنشآت الصناعية حسب الحجم ٥٢ — ١٩٦٧ (*)

السنه / الحجم حسب الاشخاص	١٩٥٢		١٩٦١		٦٦/ ١٩٦٧	
	عدد المنشآت	التوزيع النسبى	عدد المنشآت	التوزيع النسبى	عدد المنشآت	التوزيع النسبى
أ) منشآت صغيرة الحجم من ١٠ — ٤٩	٢٧٣٣	٧٩٫٦٪	٣١٧٣	٧٨٫٤٪	٤١٩٩	٧٩٫٨٪
ب) " متوسطه الحجم من ٥٠ — ٩٩	٣٠٧	٨٫٩٪	٧٣٦	٩٫٣٪	٤٥٨	٨٫٧ ٪
١٠٠ — ٤٩٩	٣١٩	٩٫٣٪	٣٨٨	٩٫٦٪	٤٠٩	٧٫٨ ٪
جـ) منشآت كبيرة الحجم ٥٠٠ فاكثر	٧٥	٢٫٢ ٪	١١٠	٢٫٧٪	١٩٣	٣٫٧ ٪
الجملـــة	٣٤٣٤	١٠٠ ٪	٤٠٤٧	١٠٠ ٪	٥٢٥٩	١٠٠ ٪

* المصدر : محمود عبد الفضيل ، الاقتصاد المصرى بين التخطيط المركزى والانفتاح الاقتصادى ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

والجدير بالذكر ان الحقبة من ١٩٥٦ ـ ١٩٦٠ حفلت بتغيير واضح فى دور الحكومة فى الحياة الاقتصادية، وبالتالى شهدت هذه الفترة البذور الاولى لتوسيع القطاع العام. وذلك يتضح فى شروع القيادة المصريه لتمصير الشركات الاجنبية بعد عدوان ١٩٥٦ على مصر ، والذى به عقدت الحكومة العزم على تحويل انشطة الشركات الى الرأسمالية الوطنية ، الامر الذى حدا بالثورة الى انشاء المجلس الدائم للانتاج لتشجيع النشاط الراسمالى الانتاجى . ورغم كل ذلك فان الرأسمالية المصرية قد خيبت آمال حكومة الثورة فيهم ، اذ احجموا عن الاستثمار ، وذهبوا الى الانشطة الطفيلية القائمة على الربح السريع لاستثمار اموالهم.

وفى الفترة من ١٩٥٧ الى ١٩٦٠ شهدت مصر اول برنامج صناعى حقيقى ، ذلك الذى وضع من قبل وزارة الصناعة ، والذى كان هدفه الاساسى هو زيادة الانتاجية بمعدل ١٦٪ سنويا بدلا من ٧٪ ، ويصاحب ذلك تغير فى نصيب الصناعة فى الدخل القومى من ١١٪ الى ١٩٪ . ولكى يتحقق ذلك عملت الدولة على تحقيق برنامج استثمارى سنوى بلغ ٤٥ مليون جنيه فى مقابل ٣٤ مليون جنيه كان نصيب الاستثمار الصناعى فى الفترة السابقة (١).

وبانشاء وزارة الصناعية وصدور قانون التنظيم الصناعى ، وسعت قاعدة احلال الواردات للصناعة الاستهلاكية حتى شملت الصناعات الاستهلاكية المعمرة ـ الثلاجات ، البوتاجازات ، الراديو ـ التى تخدم الطبقات المتوسطة بمختلف شرائحها . وقد جرى ايضا توسع فى

---

(١) عمرو محى الدين ، النمو الاقتصادى واشتراكية الدولة ، مرجع سابق ، ص٥٠. وايضا : محمد دويدار ، الاقتصاد المصرى بين التخلف والتطوير ، مرجع سابق ، ص ٤٦٩ .

الصناعات الاستهلاكية الاساسية التى تخدم الطبقات الشعبية ، وقد كان لكل هذه التوسعات ان شهدت هذه الفترة حتى ١٩٦٠ معدل نمو فى الانتاج الصناعى قدره ٥ر٨٪ ولم تقف التوسعات على المشروعات العامة ، بل ايضا شهدت بنفس الفترة نموا فى المشروعات الفردية ، ودلالة ذلك ان رؤوس الاموال لهذه المشروعات بلغت حوالى ٨٢ مليون ، وهى زيادة كبيرة خاصة اذا ما قورنت بما تحقق منها فى نهاية ١٩٥٦ والذى كان ٩ر٦٨ مليون جنيه، واذا ما اردنا التعرف على درجة تركز النشاط الصناعى الخاص ، لدلنا الجدول رقم ٨/ ، انه فى سنة تطبيق الخطة الصناعية بلغت حجم المشروعات التى تستخدم اكثر من ١٠ اشخاص حوالى ٦٩ مشروعا ويمثلون حوالى ٢٪ من مشروعات هذه الطائفة ، ويستخدمون ٤٣٪ من القوة العاملة ، وينتجون ٥٩٪ من القيمة المضافة التى تنتجها تلك الطائفة ، ويلاحظ انه كلما زادت الانتاجية كلما كبر حجم المشروع ، وذلك كما يظهر من خلال الارقام الخاصة بالقيمة المضافة للعامل (١).

وتواصلا لتدخل الدولة فى المجال الصناعى فقد تم تأميم بنك مصر فى ١٣ فبراير عام ١٩٦٠ ، والذى به تم السيطرة على اكبر جزء من الشركات الصناعية ، حيث كان لهذا البنك القطاع الاعظم من الاسهم فى قطاع الصناعة ، وكانت شركاته تدر اكثر من ٢٠٪ من مجموع الانتاج الصناعى فى مصر ، وحوالى ٥٠٪ من صناعة النسيج وحدها (٢)، ثم تتابع بعد ذلك صدور تشريعات التأميمات التى بها تم انتقال ملكية قطاعات

---

(١) محمد دويدار ، المرجع نفسه ، ص ص ٤٢٢ - ٤٢٤ .

(٢) باتريك اوبريان ، ثورة النظام الاقتصادى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ١٦٣ .

جدول رقم (٨)

يوضح درجة تركز النشاط الصناعى الخاص فى داخل المشروعات التى تستخدم اكثر من عشرة اشخاص(*) فى سنة تطبيق الخطة الصناعية

حجم المشروعات	المشروعات الصناعية		الاشخاص المستخدمون		القيمة المضافة		القيمة المضافة للعامل ج
	عددها	% فى المجتمع	عددهم	% فى اجمالى العمالة	بالالاف الجنيهات	% فى القيمة المضافة	
تستخدم من ١٠ ــ ٤٩ شخص	٣٠٠	٧٩	٦٠٢٦٣	٢٢	١١٥٢٩	١٢	٢٢٩
تستخدم من ٥٠ ــ ٤٩٩ "	٧١٧	١٩	٩٥٥٨٠	٢٥	٢٧٢٥٢	٢٩	٣٢٦
تستخدم اكثر من ٥٠٠ "	٦٩	٢	١٢٠٠٠٩	٤٣	٥٤٥٤٠	٥٩	٥٠٩
المجموع	٣٧٨٦	١٠٠	٢٧٥٨٥٢	١٠٠	٩٣٣٢١	١٠٠	٣٨٧

المصدر :

(*) محمد دويدار ، الاقتصاد المصرى بين التخلف والتطوير ، مرجع سابق ، ٤٢٣ .

الانتاج الهامة الى الدولة ، ومن ثم عوض اصحابها بسندات اسمية قابلة للتداول .

التصنيع فى الفترة من ١٩٦١ - ١٩٧٠ :

بصدور القانون رقم ١١٩ فى ٢٠ يوليو عام ١٩٦١ تمت عملية التأميم ، وشهدت مصر ولوج مرحلة جديدة . اذ فيها تم تأميم اكثر من ٧٥ شركة ، وتم تحويل ٥٠ ٪ من رأس مال ٨٣ شركة كبيرة الى ملكية الدولة . وايضا تم تأميم اكثر من ١٠ آلاف جنيه من نصيب المساهمين فى ٤٨ شركة ، الامر الذى نتج عن هذه السياسات ان تحولت معظم فروع الاقتصاد الاساسيه الى القطاع العام ، وقد تحللت الزراعة فقط من ذلك .

وفى يوليو ١٩٦١ اصدرت الحكومة القانون رقم ٧١ مكملا للقانون رقم ١٢٠ الصادر فى يوليو ١٩٦١ ، الذى بمقتضاه استولى القطاع العام على ٥١ ٪ من نشاط كل الشركات القائمة ، وفى عام ١٩٦٣ بدأت مرحلة جديدة فى نمو القطاع العام ، اذ تم تأميم مئات الشركات المختلفه المثله لصانع النسيج والاسمنت والزجاج والصناعات الغذائية وغيرها . ويمكن فى هذا الصدد ان نفرق بين نوعين من التأميم الاول تأميم ١٩٦١ وكان ضد البرجوازية الكبيرة . اما الثانى تأميم ١٩٦٣ وكان ضد البرجوازية المتوسطه . وعلى كل فان حالات التأميم كانت فى المقام الاول بمثابة تجنيد كل الوسائل الممكنة لانجاز اول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية ، ومن ثم صد ومنع البرجوازية من ان تعبث بالخطط التنموية وخاصة الصناعية ولا سيما بعد ان خاب امل الحكومة فيها (١) . فاذا كانت اجراءات يوليو ١٩٦١ بمثابة تصفية اهم مراكز الرأسمالية الذى كان من جرائها ان تباطأت عمليات

---

(١) لوتسكيفيتش ، عبد الناصر ومعركة الاستقلال الاقتصادى ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

التركز الرأسمالي، فان اجراءات ١٩٦٣ كانت بمثابة المرحلة النهائيــة في القضاء على الرأسمالية في عمليات التنمية.

والجــدير بالذكر ان هذه التغيرات التنظيمية التى مثلتها بداية التأميمات لم تكن وليدة ايديولوجية مذهبية منذ البداية، وانما كانــت عاملا اساسيا في خلق ماسمى بالثورة الاشتراكية أو حقبة الاشتراكية، والتي فيها ركز عبد الناصر على قضية الاشتراكية بحسبانها طريقا لاقامة قائم على التخطيط والتصنيع[١]. وبذلك يكون عبد الناصر قد وضع يديــه على المفتاح الذهبي لعمليات التنمية الاقتصادية، والـذى به حول مصر من مزرعة للقطن وريفا للمدينة العالميـــة، الى منتج للصناعة الثقيلــــة. فلم تعد الصناعة الاستهلاكية هي كل همه، بل اصبحت الصناعات الانتاجية الكبيرة هي مقدمه متطلباته الاساسية[٢].

ولما كان التنظيم الصناعي الذى اسسته الثورة يهدف الى اقامة التصنيع في مصر على اساس منظومة اجتماعية اشتراكية بهدف القضاء على الاحتكار وسيطرة رأس المال، فان الثورة ذهبت الى المساهمة عن طريـــق الدولة في الصناعات الجديدة، وبذلك ارتأت ان تملك الصناعات التى طبقت عليها قوانين التمصير، وهى الصناعات التى كانت تمتلكهـــا الدول الاجنبية - فرنسا وانجلترا -، ومن جهة اخـــرى فلقد كـــان لاستمرارية هذه الصناعات ان تتوافر الاموال اللازمة لاستثمارها، بمــا سمحت الحكومة الى التدخل برأس المال العام وذلك حماية لهـــذه الصناعات[٣].

(١) خيرى حماد، مقدمة كتاب ثورة النظام الاقتصادى في مصر، باتريك اوبريان (مؤلف)، مرجع سابق، ص٥.
(٢) غالى شكرى، مدخل تمهيدى للفكر الناصرى، الفكر العربي، مرجع سابق، ص٧٨.
(٣) حسن الاشمونى، التصنيع طريقنا الى الرخاء، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦١، ص ٤٩.

وينبغى القول ان نمو التصنيع فى مصر فى هذه الحقبة قد تأثر بشكل ملحوظ بالسياسات الاقتصادية التى نشأت فى اوائل الستينات ، والذى بها تحول نظام حرية المشروعات فى مصر بعد عقد من قيام الثورة تماما ، الى نظام اقتصادى مركزى الاشراف . وهذا بلا شك يشبه الى حد كبير ما اقامه محمد على من اجراءات منذ مائة عام ، وكأن عجلة التاريخ دارت دورة كاملة . وبذلك تكون الفرصة قد واتت لافساح المجال امام النشاطات الخاصة فى الصناعة للخروج من هذا المضمار.

ففى المنشآت التى استخدمت عشرة عمال بلغ نصيب القطاع الخاص فى صناعة النسيج حوالى ٥ % ، وحوالى ٩% لصناعة المشروبات ، وحوالى ٤ % لصناعة الدخان . ومن الاهمية بمكان ان نوضح ان القطاع الخاص بدأ يركز نفسه فى الورش الصغيرة فقط . وبنهاية ١٩٦٤/٦٣ بدأ على القطاع الخاص بوادر الاختفاء ، اذ لم يبق فى المجال سوى المنشآت الصغيرة التى عملت بصناعة الجلود والآثاث والخشب والملابس الجاهزة والطباعة ، والتى لم تشكل سوى ١% من القيمة المضافة الى القطاع الصناعى كله. وما ان حلت هزيمة ١٩٦٧ الا وتغير الوضع ، ولم يبق على حالته ، بل تكامل القطاعان الخاص والعام ، والذى ما لبث ان ادى فيما بعد الى تهديمه .

واذا ما اردنا التعرف على معدل النمو السنوى للانتاج لوجدنا انه فى سنة ١٩٦١/٦٠ قد بلغ معدل النمو السنوى للانتاج حوالى ٦% ، بينما بلغ فى ١٩٦٢/٦١ ، اى فى عام القرارات الثورية الاشتراكية حوالى ٤ % ، ولكنه فى عام ١٩٦٣/٦٢ بلغ حوالى ٦٫٢% اى محققا زيادة قدرها ٢٫٢% . ولكنه ما لبث ان طرأ عليه الانخفاض حتى عام ١٩٦٦/٦٥ اذ بلغ ٥٫٧% ، ثم واصل انخفاضه مرة اخرى الى ان بلغ ٥% فى العام ١٩٧٠/٦٩. وللوقوف على كميات الانتاج نجد انه

فى الفترة من ٦٠ ـ ١٩٦٥ زاد الانتاج الصناعى بنمو ٥٠ ٪ ، ثم تناقص الى ٩ر٣٩٪ فى السنوات من ١٩٧٠/٦٥ . وعلى هذا الاساس انخفضت هذه النسبة خلال الخطة الخمسيه وعلى اساس الاسعار الثابته على نحو ١ر١٠٪ من قيمة الانتاج [1].

ويمكن القول ان حركة تباطؤ النمو التى اتضحت من خلال السنوات ٦٤/١٩٦٥، قد ارتبطت بالاختلال الذى طرأ على ميز ذلك الاختلال الذى جاء نتيجة انعكاسات الاستثمار ، وعبء النفقات العسكرية ، وسحب المساعدات الامريكية ، ومن ثم مشكلات ادارة القطاعات الصناعية [2].

واذا كانت الخطة الخمسية ١٩٦٠ / ١٩٦٥ قد استهدفت زيادة معدلات الانتاج الصناعى الى ٥ر١٤٪ ، فان ما تحقق فعلا هو ٥ر٨٪ . وذلك هو اعلى معدلات النمو التى تحققت فى هذه الفترة ، وقد وصل حجم الاستثمارات فى نفس الفترة حوالى ٣٨٠ مليون جنيه (باسعار ٥٩/١٩٦٠) . بيد انه بنهاية عام ١٩٦٥ اخذت مصر فى مواجهة ازمة النقد الاجنبى والذى ضاعف من حدتها حرب يونيو ١٩٦٧ ، وما اعقبها من ارتفاع معدلات الانفاق الحربى التى وصلت الى ٢٢٪ من الناتج القومى ، والذى ترتب عليه تباطؤ معدلات الاستثمار ، ومن ثم تباطؤ معدلات الانتاج الصناعى .

وباعتبار ان الاستثمارات التى تحققت فى مجال الصناعة تشير الى

---

(١) محمد دويدار ، الاقتصاد المصرى بين التخلف والتطوير ، مرجع سابق ، ص ٤٩٢ .

(٢) فرانسو ريفيه ، الصناعة والسياسات التصنيعية فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

(٣) عمر محى الدين ، تقييم استراتيجية التصنيع فى مصر والبدائل المتاحة فى المستقبل ، استراتيجية التنمية فى مصر ، المؤتمر السنوى للاقتصاديين المصريين ، مرجع سابق ، ص ١٨٣ .

اتجاه عام للرغبة نحو الصناعة ، فكان لزاما علينا ان نوضح حجم الاستثمارات في هذه الحقبة . ويمكن القول ان الفترة التى اعقبت الحرب العالمية الثانية وحتى ١٩٥٠ ، شهدت توسعا في الاستثمار الصناعى بلغ معدله ٥٪ سنويا ، وفى الفترة من ٥٢ ــ ١٩٥٥ وصل معدل زيادة المال المستثمر الى حوالى ١٥٪ في حين زاد الانتاج الصناعى بحوالى ١٥ ٪ . اما الفترة من ٥٥ ــ١٩٥٩ فقد زاد المال المستثمر بحوالى ٢٣٪ . اى بمعدل سنوى قدره ٢ر٥٪ في حين زاد الانتاج بمعدل ٢٩٪ اى بمعدل سنوى قدره ٤ر٦٪ سنويا .

ويؤكد توزيع الاستثمارات خلال الخطة الخمسية الاولى ٦٠ ــ ١٩٦٥ ، انه في هذه الاعوام بلغت حجم الاستثمارات الصناعية الاستهلاكية حوالى ٣٠٪ من جملة الاستثمارات المحققه في الخطة ، في حين ان الصناعات الثقيلة لم تتعد ١١٪ . والصناعات الوسيطة فقد حظيت بحوالى ٤٨٪ من الاستثمارات ، أما الاستثمارات في قطاع البترول فكانت تمثل ٣٣٪ من جملة الاستثمارات الوسيطة ، كما ان الصناعات الكيماوية بلغت ٤٠٪ من جملة الاستثمارات في هذا القطاع ، في حين ان حجم الاستثمارات في نفس الفترة بلغت حوالى ٨ر١٨٪ ، وفى الفترة ١٩٦٧/٦٥ اخذ حجم الاستثمارات يتناقص بمقدار ٤ر١٪ اى بلغ حوالى ٤ر١٧٪ . والملاحظ هنا ان ثمة تقلبات في معدل الاستثمار ، اذ انه بين الفترة من ٥٢ ــ ١٩٦٠ قد ارتفع بشكل بارز الى ان وصل الى حد اقصى قدره ٤ر٢١٪ ، وما لبث ان هبط باستمرار من ١٩٦٧ حتى ١٩٧٣ بحد ادنى ١٣٪ (١).

شهد عام ١٩٦٧ نقطة تحول هامة في مسار التصنيع ، فقد تباطأت معدلات الاستثمار في الصناعة ، واثر بالتالى ندرة النقد في صعوبة

(١) فرانسوا ريفيه ، مرجع سابق ، ص ١٦ . وايضا: محمد دويدار ، مرجع سابق ، ص ٤٧٩ . وعلى الجريتلى ، خمسة وعشرون عاما دراسة تحليلية للسياسات الاقتصادية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ٣٥ .

ايجاد ادوات الانتاج اللازمة ، الامر الذى ادى بدوره الى وجود فائض من العماله العاطلة فى كثير من الصناعات، وبالتالى فى هبوط معدلات الانتاج الصناعى الى معدل سالب.

وبالرغم من ان هبوط معدلات النمو فى فترة ما بعد ١٩٦٧ ، الا ان هذه الحقبة شهدت حراكا تصنيعيا كان من شأنه ان احدث تغيرا [illegible] فى اهمية القطاع الصناعى من وجهة نظر الناتج القومى ، حيث زادت الاهمية النسبية للقطاع الصناعى من ٨ ٪ عام ١٩٤٥ الى ١٨٪ من اجمالى الناتج القومى فى عام ١٩٧٠ (١)

وابتداء من هذه الحقبة فقد توقفت مصر تماما عن عمليات انشاء المصانع نظرا لاتجاه الدولة الى تجديد الجيش ، ويمكن القول ان عدوان ١٩٦٧ ، يعتبر بمثابة نسف المسار الطبيعى لنمو الصناعة المصرية ، وبذلك تكون حرب يونيو ١٩٦٧ بمثابة ضرب الخطة الخمسية التنموية الثابته التى ارادت الحكومة القيام بها ، وتعتبر الخطة الخمسية الاولى هى اول ونهاية الخطط فى هذا الشأن ، والذى بعد ذلك استبدلت بخطط سنوية ، ونتيجة لذلك فقد بلغت نسبة الزيادة فى الانتاج الصناعى فى عام ١٩٦٧ اقل من ٣٪ فى حين كان الانتاج الصناعى فى عام ١٩٦٦ محققا زيادة قدرها ٦٪ ، اما فى الفترة من ١٩٦٨ حتى ١٩٧٠ فقد طرأت تغيرات على معدلات النمو الصناعى ، ففى ١٩٦٨ بلغت نسبة الزيادة ٧٪ ، وفى عام ١٩٦٩ بلغت الزيادة عن عام ١٩٦٨ بنحو ٢ر٢٪ ، اما فى عام ١٩٧٠ فقد بلغت ٢ر٨٪ ، وبناء على ذلك يمكن القول انه برغم الانفاقات الضخمة على تجديد شباب الجيش ، الا ان النمو الصناعى

---

(١) عمر وحى الدين ، تقييم استراتيجية التصنيع فى مصر والبدائل المتاحة فى المستقبل " ، مرجع سابق ، ص ١٨٤ .

قد واكب زيادة واضحة من الفترة ١٩٦٨ حتى ١٩٧٠ [(١)].

واذا كنا قد تكلمنا عن الانتاجية والاستثمار ، فيبقى لنا الثالث لهما ألا وهو العماله . ورغم ان بعض التحليلات تذهب الى ان معدلات الزيادة فى القطاع الصناعى تتوقف على نوع وحجم الاستثمارات ، فهى ايضا تتوقف على حجم العماله . ففى بداية الثورة اى فى عام ١٩٥٢ بلغ حجم العماله الصناعية ما يقرب من ٧٣ الف عامل ، وبعد اقل من عقد بعام اى فى سنة التحول الى الاشتراكية بلغ حجم العماله ٢٠٠ الف عامل محققا زيادة قدرها ٥ر٤٦٪ ، ومقارنة ذلك بما وصل اليه عدد العمال فى القطاع الصناعى فى عام ١٩٦٣ بما كان عليه فى عام ١٩٦٢ لذهبنا الى ان هناك زيادة بمقدار ٢ر١٠٪ خلال عام واحد ، اى بلغ عدد العمال حوالى ٧٦ الف عامل ، وفى سنوات الخطة الخمسية الاولى ٥٩ - ١٩٦٠ / ٦٤ - ١٩٦٥ زادت نسبة العماله بنسبة ٣٧٪ ، الامر الذى ترتب عليه زيادة انتاجية العامل بنحو ٩٪ . اما عن الفترة من ٥٧ - ١٩٧٠ فقد زاد عدد العمال بنحو ٨٪ فى حين بقيت انتاجية العامل على ما هو عليه خلال نفس الفترة وان كانت قد هبطت بمقدار ١٪ فى عام ١٩٦٨ فبلغت حوالى ٧٪ . واذا اردنا التعرف على حجم العماله الصناعيه بالنسبه للعمالة الكلية لاتضح انه فى العام ٥٩ - ١٩٦٠ (سنة الاساس) بلغت نسبة العمالة الصناعية ٢ر١٠٪ من حجم العماله الكلية فى الاقتصاد القومى . وباستثناء الخطة الخمسية فانهم بلغوا ٤ر١١٪ من العمالة الاجمالية ، وهى نسبة مساوية تقريبا لما بلغت له فى العام ١٩٥٣/٥٢ الذى بلغت ١١٪ ، وان هؤلاء اسهموا بحوالى ١٠٪ من الدخل القومى ، ولكنها كانت تقوم على الصناعات الاستهلاكية وخاصة صناعات المنسوجات والغزل والنسيج والصناعات الغذائية.

---

(١) لوتسكفيتش ، "عبد الناصر ومعركة الاستقلال الاقتصادى ، مرجع سابق ، ص ٥٥ .

ومن الاهمية بمكان ان نوضح ان العمالة الصناعية شهدت زيادة قدرها ٣٧ ٪ فى النصف الاول من الستينيات ، وان هذه الزيادة استمرت فى النصف الثانى من الستينيات ، وانما بمعدل يقل كثيرا عما كان عليه ، وانه خلال نصف العقد الاخير من الستينيات تكون قد زادت القوة العاملة بنسبة تزيد قليلا عن ١١٪ ، أى بمعدل سنوى قدره ٢٪ تقريبا ، مما يعنى ذلك ان معدل التوسع الصناعى لا يمكن ان يستوعب جزء ك... من زيادة القوة العاملة فى تلك الحقبه (١). وكما شهدت القو... الصناعية زيادة فى حجمها ، شهدت ايضا زيادة فى امتيازاتها والتى يمكن ان نلخصها فى ارتفاع الحد الادنى للاجور وتخصيص نصف المقاعد القياديه والنيابية وكل المجالس المنتخبة لهم بالاشتراك مع الفلاحين ، كما جرى اشتراكهم فى مجالس الشركات التى يعملون بها .

واذا حاولنا بعد العرض السابق ان نفهم التجربه الناصرية فى التصنيع لذهبنا الى ان هذه الحقبة لم تتميز باستمرار سياسات الدولة الصناعية ، فالتصنيع ظل قائما على الملكية الفردية حتى نهاية عقد الخمسينيات ، ففى السنوات الاولى التى اعقبت الثورة شجعت الدوله الاستثمارات الاجنبية والمحلية ، وجاهدت لكى تشرك البرجوازية الصناعية الكبيرة فى ذلك ، الا انها خيبت امالها ، ولم تنجح . اما عن التصنيع الذى ادارته الدولة فيرجع الى الستينيات او على الاصح فانه يرجع الى تاريخ قيام وزارة الصناعة ١٩٥٧ ، والذى به حدث التخطيط العام ، وبخاصة عمليات التأميم ، وانشاء القطاع العام .

وعلى الرغم من ان عام ١٩٥٢ لا يعتبر تواصلا فى البناء الصناعى ،

---

(١) محمد دويدار ، الاقتصاد المصرى بين التخلف والتطوير ، مرجع سابق ، ص ص ٤٨٠ - ٤٨١ .

الا أنه يمثل تحولا اساسيا فى النظام الجديد ، والحقيقة ان الحقبة الناصرية ، قد انطوت على تغيرات هامه فى سياستها الصناعية ، فهى تتميز باشراف الدوله على التنمية الصناعية ويتضح ذلك من خلال الاستثمارات العامة والقطاع العام وادوات التخطيط وسياسات الاسعار والتوظيف ، وأخيرا مراقبة التجارة الخارجية.

ويعنى كل ذلك ان السياسة الصناعية ابان الحقبة الناصرية تقودنا الى :

اولا : ان النشاط الصناعى الذى هيمنت عليه الدوله اصبح من السهولة بمكان السماح بتنفيذه.

ثانيا : غياب التخطيط الحقيقى وغياب استراتيجية تنموية للصناعة ، تعتبر من الاسباب القوية لوجود التناقضات الجزئية بتنافر السياسات الصناعية المتبقية من قبل الدولة (١).

وأخيرا وليس بآخر ، فى ختام هذه الحقبة نجد ان نمو الانتاج الصناعى كان واضحا منذ الخمسينات وخاصة فى فروع السلع الاستهلاكية ويمكن ارجاع ذلك الى التوجيه الاستثمارى نحو الصناعة والتى كانت موجهة بصورة أساسية نحو السوق الداخلية . ورغم ان هذه الحقبة قد تميزت بعدد كبير من المشاريع الصغيرة ، الا ان الانتاج الصناعى كان مركزا فى المؤسسات ذات الاحجام الكبيرة ، والواقع انه منذ ١٩٣٠ والنمو الصناعى قائم على سياسة احلال الواردات ، ومن خلال اطار اقتصادى رأسمالى ليبرالى ، وفى الستينيات من خلال سيطرة الدولة ، وعلى ذلك لا نستطيع الجزم بان ما يطرأ على معدل النمو الصناعى من تغير ، لا يمكن بالضرورة

---

(١) فرانسوا ريفيه ، مرجع سابق ، ص١٠٨ .

ارجاعه الى ما يطرأ على الهياكل الاساسية من تغيير.

ووفقا لما سبق فان ما تحقق يمكن اعتباره خطوات هامة فى اتجاه التنمية الاقتصادية ، وخاصة فى النصف الاول من الخمسينات واثناء الستينات، وان كافة ما يسجل للحقبة من انجازات قد تحققت من خلال سيطرة الدولة على مفاتيح الاقتصاد القومى ، والتى من خلالها بدأت التنمية الشاملة وفق مخطط معين حمل سمات التنمية المركزية .

واذا كان عام ١٩٥٢ لا يمثل نقطة الانطلاق الاولى فى تحول تاريخ مصر الاقتصادى الحديث بعامة ، والحقبة الناصرية بخاصة ، الا اننا نعتبر عامى ٥٧ ، ١٩٦١ تاريخين اكثر أهمية ، اذ من خلالهما اعيدت صياغة السياسات الاقتصادية فى مصر. لقد غلب على الحقبة الناصرية فى التنمية الصناعية عدة سمات بارزة اهمها : مركزية الدولة ، وقيادة القطاع العام فى كل مناشط التنمية وخاصة التصنيع ، وفيها تمت هيمنة القيادة الكاريزمية ، فكانت تنمية سلطوية فوقية تستند الى الكاريزما كأساس ، والى جهاز بيروقراطى عماده ابناء الطبقات الوسطى من الشرائح العسكرية والمدنية كأداة ، مع عدم وجود ادنى مشاركة فى اتخاذ القرارات .

لقد وصلت قوة هذه التجربة الى اعلى مداها فى منتصف الستينات ، ونظرا لما واجه المشروع التنموى لهذه الحقبة ، فقد اطبقت عليه الصعاب ، فكان ما اصاب محمد على من نكسات من الخارج هو نفسه ما واجه عبد الناصر - هزيمة يونيو ١٩٦٧ - ، واجمالا يمكن القول بان خطط التنمية ، ومن ثم السياسة الصناعية كانت من خلال رؤية فوقية سلطوية تفاخرية ، لم تأت بالاحتياجات الاساسية للقوى البشرية المصرية ، ولكنها اتت بالاستقلال على مستويه السياسى والاقتصادى والانفكاك من اطار التبعية وتقسيم العمل العالمى ، وذلك يعد اعظم انجاز فى تاريخ التجربة المصرية عقب تجربة محمد على .

٥– التصنيع من خلال الانفتاح على الغرب :

بانتهاء الحقبة الناصرية ، وبغياب عبد الناصر فى سبتمبر ١٩٧٠ عن الساحة ، وتولى احد رفاقه – الذى ينحدر من نفس الاصول الطبقية – مقاليد السلطة ، أضحت التوجهات السياسية والاقتصادية له على نحو مغاير لسياسة سلفه . فاذا كانت مسيرة الثورة من ١٩٥٢ – ١٩٧٠ تحت قيادة عبد الناصر قد التزمت بمصالح الفئات العريضة من الشعب ، فان ذلك الالتزام قد تفكك وتحلل من عقدة تدريجيا برحيله فى مرحله السبعينات ليتشكل من جديد ويتحالف مع عناصر اكثر يسرا ، تبحث عن الربح بأسرع وسيلة .

ولقد كان لتغير هوية النظام الحاكم فى مرحلة السبعينات اكبر الاثر فى تغيير شكل البنية الاجتماعية والاقتصادية ، ومن ثم تغير سياسات التصنيع فى مصر . والواقع ان السياسات التى اكتنفها عقد السبعينات كانت بالغة الاثر فى الاقتصاد المصرى ، وهذه العملية لم تكن بالشيء المستحدث على مصر بل وكأن التاريخ يعيد نفسه من جديد ، وعلى الرغم من ان البعض يطلق على حقبة الستينيات بانها فترة انطلاق نسبى ، وان فترة السبعينيات هى فترة الانفتاح ، الا ان الوقائع تشهد على ان الاقتصاد المصرى على الاقل منذ الحملة الفرنسية لم يشهد حالة يمكن الجزم عليها بانها حالة انغلاق ، ولكن يمكن الجزم على ان حقبة الانفتاح(*) هى فترة ترك فيها أبواب البلاد على مصراعيها على الغرب .

(*) كلمة الانفتاح اصطلاحا اقتصاديا فنيا ، ومفهوما سياسيا رغبت به السلطة السياسية فى مصر تحقيق تحول فى هيكلية النظام الاقتصادى دون اعلانها التخلى عن الاشتراكية ومنجزاتها التى تحققت خلال حقبتها . انظر حول الانفتاح الاقتصادى :
جلال امين ، محاولة تفسير تحويل الاقتصاد المصرى من الاستقلال الى التبعية ٦٥ – ١٩٨٠ ، نحو اقتصاد مصرى يعتمد على

= ......

ومنذ بداية حقبة السبعينات وثمةتحولات اساسية طرأت على البنية الاقتصادية للمجتمع المصرى ،.كرد فعل قوى ونتيجة اساسية لسياسة الانفتاح الاقتصادى التى تعنى فى ورقة اكتوبر - الوثيقة الاساسية- فتح الاقتصاد المصرى للاستثمار الخارجى ، وبحكم طبيعة الاستثمارات الخارجية ، فهى لا تأتى الا من الدول الرأسمالية ، مما يعنى ذلك انه استثمار مباشر من ال" الرأسمالية ، اوبالاحرى فهو انفتاح على الغرب فقط، والانفتاح الاقتصادى على الخارج بأى حال من الاحوال غير منقطع الصله بالاوضاع الداخلية للاقتصاد القومى ، الامر الذى تطلب بعد فترة حدوث عدةتغيرات فى البنية الداخلية ، وذلك هو رد فعل طبيعى ، ومن ثم فان تأثير السياسة الانفتاحية لا تقف عند حد العلاقة بالخارج بل تنسحب ايضا على الهيكل الداخلى للاقتصاد المصرى (١).

.... الذات ، المؤتمر السنوى السادس للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحياء والتشريع ، القاهرة ، ١٩٨١ ، وايضا : جودة عبد الخالق (محرر) الانفتاح الجذور والحصاد ... والمستقبل ، المركز العربى للبحث والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، وايضا عبد القادر شهيب ، محاكمة الانفتاح الاقتصادى ، دار ابن خلدون ، بيروت ، ١٩٧٩ ، وايضا : فؤاد مرسى ، هذا الانفتاح الاقتصادى ، دار الوحدة للطباعه والنشر ، بيروت ، ١٩٨٠ ، وايضا : عادل حسين ، الاقتصاد المصرى من الاستقلال الى التبعية ، جزئين ، دار الوحدة ، بيروت ، ١٩٨١ .

(١) جودة عبد الخالق ، اهم دلالات الانفتاح ، المؤتمر الثانى للاقتصاديين المصريين ، مرجع سابق ، ص ص ٣٦٤ - ٣٦٥ .

والمتأمل لطبيعة هيكل الاقتصاد المصرى فى السنوات الاخيرة ، لا يستطيع ان ينكر ، او يكون بصدد النفى عن ان الاقتصاد المصرى قد اصبح متباينا تماما عما عهدنا له فى الخمسينات والستينات وبداية السبعينات ، وذلك يدعونا الى الاعتراف بان سياسة الانفتاح الاقتصادى على صعيد الواقع الاقتصادى المصرى قد قلبته رأسا على عقب ، مما جعلته يتعايش فى ظل ازدواجية اقتصادية. ولا شك ان فهم هذه السياسة فى اطارها التاريخى ، توحى بان ما تم فى غمار الانفتاح الاقتصادى هو بمثابة ادماج الاقتصاد المصرى فى عملية تقسيم العمل العالمى ، خاصة بعد ان توقفت عجلة هذه العملية فى حقبة الخمسينات والستينات من القرن العشرين. ان ما يحدث للمجتمع المصرى فى بداية السبعينات يعتبر مشابها تماما لما تم فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، وخاصة بعد توقيع ماهدة لندن ١٨٤٠ ، وفى هذا الاطار يمكن القول بان التاريخ والاقتصاد المصرى قد دارا دورة كاملة وهو بذلك يعيد نفسه(١).

ان الاتجاه نحو اتخاذ سياسة الانفتاح فى مصر سياسة رسمية للبلاد ، لم يكن عشوائيا ، بل فى الواقع جاء نتيجة الخبرات التى شهدتها البلاد ، ومن ثم الاقتصاد المصرى خلال عقدى الخمسينات والستينات ، وايضا هو محصلة مجموعة الضغوط الخارجية والداخلية. فاذا كان عبد الناصر قد تحول الى الاشتراكية نتيجة ضغوط خارجية ، فان السادات قد تحول الى الانفتاح بسبب ضغوط داخلية عمادها التفاعل مع مجموعة

---

(١) محمود عبد الفضيل ، " تأملات فى المسألة الاقتصادية : الاقتصاد المصرى اقتصاد واحد ام اقتصادان" ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٦٨٣ ، فبراير ١٩٨٢ ، القاهرة ، ص ٣٤ .

القوى الرأسمالية ومصاهرتها . وعلى الرغم من أن الحقبة الناصرية قد انجبت السادات ، الا انه كان ساعيا دائما الى هدمها ، وتمثل ذلك فى صراع السادات ، مع الناصرية ومنجزاتها من عام ١٩٧٠ حتى رحيله[١]. فاذا جاز لنا وصف الحكم الناصرى بالاستقلالية من خلال حكم اوتوقراطى ، فاننا نصف حقبة السادات بالتبعيه من خلال حكم ليبرالى مزيف متحالف مع الغرب ومناوئ لبلدة .

لقد شهدت السياسات الاقتصادية المصرية فى عقد السبعينات منذ قيام الانفتاح كسياسة رسمية للبلاد ، تزايدا فى الاعتماد على الخارج بمختلف اشكاله ، واعتباره محلا للموارد المحلية ، وذلك لسد الفجوة القائمة بين الاستثمار والمدخرات المحلية ، وقد تمثل ذلك فى القروض التى حصلت عليها مصر ، ناهيك عن ولع القيادة السياسية بسحب وتضمين رؤوس الاموال الاجنبيه الخاصة بالاستثمار فى الاقتصاد القومى[٢].

وتعتبر السياسات الاقتصادية الليبرالية التى اعقبت حرب اكتوبر ١٩٧٣ ، بلا شك انحرافا متزايدا عن طريق الاستقلال ، او بمعنى آخر أن السياسات الاقتصادية الليبرالية هذه ، كانت اولى الخطوات على طريق الارتماء فى احضان الرأسمالية ، وتحول البلاد عن طريق الرأسمالية الى طريق التبعية ، وتقسيم العمل الدولى . ولقد كان لمجمل السياسات

---

(1) Vatikiotis,p.,J.," Egypt", the pelitical Ecenemy ef The middle East: 1973- 78, Ecempendium ef parers submitted to the Jeint Ecenomy cemmittec cengress ef the united states, April, 198e, p. 1e6.

(٢) رمزى زكى ، قضية الديون الخارجية ، الانفتاح ، والجذور ... والحصاد ، والمستقبل ، مرجع سابق ، ص١٦٥ .

الاقتصادية الاثر الواضح على عمليات التصنيع . ويمكن القول انه برغم كل الاستثمارات التى جاءت الى البلاد ، الا ان عملية التصنيع لم تتقدم عما كانت عليه فى الستينات ، بل ان نصيبها فى الناتج الاجمالى المحلى قد تناقص خلال السنوات الاولى من عقد السبعينات . وبرغم ان هذه الفترة هى فترة نمو سريع ، الا ان نصيبها كان فى اوائل ذلك العقد كان حوالى ٢٠,٤٪ ، وفى عام ١٩٧٥ انخفض الى ١٨٪ ، ثم ما لبث ان واصل تدنيه فى عام ١٩٧٩ حتى بلغ حوالى ١٧٪ (١).

ومن خلال دراسة معدل نمو الناتج الصناعى ، اتضح ان ثمة فروع فى الصناعة انخفضت انصبتها خلال الفترة من ١٩٦٠/٥٩ الى عام ١٩٧٥. فمن ناحية الاهمية النسبية للناتج احتلت الصناعات الاستهلاكية مركزا متقدما اذ بلغت فى ١٩٧٥ حوالى ٤٩,٨٪ من اجمالى الناتج الصناعى ، وبلغت الصناعات الوسيطة حوالى ٤٣,١٪ من اجمالى الناتج الصناعى ، اما عن مجموعة الصناعات الرأسمالية فقد قدرت بنحو الى ١١,٥٪ ، مما يعنى ذلك ان هذه النتائج هى بمثابة رد فعل طبيعى لسياسة الاستثمار فى الصناعة . ولقد بلغت الصناعة الانتاجية الوسيطة و الرأسمالية الجزء الاكبر من استثمارات القطاع الصناعى ، اذ بلغت نحو اكثر من نصفها ، وان نصيبها كان حوالى ٢٧,٥٪ من اجمالى الناتج الصناعى فى ١٩٦٠/٥٩ وفى عام ١٩٧٥ بلغت حوالى ٥٠,٧٪ ، بينما بلغ نصيب الصناعات الاستهلاكية حوالى ٥٥,١٪ الذى كان فى عام ١٩٦٠/٥٩ حوالى ٢٧,٥٪ (٢).

ولا ريب ان اى تنمية حقيقية لا تقوم الا على قطاعى الصناعة

---

(١) سعد الدين ابراهيم ، التوجهات التنموية بين عبد الناصر والسادات ، ص٣٠ .

(٢) نادية حليم سليمان ، البناء الصناعى فى مصر خلال السبعينات ، مرجع سابق ، ص١٩٤ .

التحويلية والزراعة ، ومع ذلك فان السياسة الانفتاحية ذهبت الى خفض ما حققه قطاعى الزراعة والصناعة - بعد استبعاد البترول - من الناتج المحلى الاجمالى. ففى عام ١٩٧٣ كان نصيبهما النسبى حوالى ٥٠٪ ، وفى عام ١٩٧٨ اضحى حوالى ٤٥٪ . وبالنسبة لموضوع اهتمامنا - اى قطاع الصناعة - فقد تدنت نسبته الى حوالى ١٩ ٪ فى عام ١٩٧٣ ، ثم واصل تدنيه بعد ذلك فى عام ١٩٧٨ بمقدار ٤ر١٪ ، اى وصل الى ٩ر١٤٪ .

وبناء على ما سبق يمكن القول انه منذ قدوم سياسة الانفتاح ، فان الصناعة المصرية قد تعرضت لعدة مخاطر اساسية ، فبصدور القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وتعديله بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧ ، اصبح الاقتصاد المصرى على مصراعيه مفتوحا امام رأس المال العربى والاجنبى فى شكل استثمارات . وفى هذه الحقبة شهدت الصناعة المصرية اضخم عمليات الاغتصاب الذى به تنازلت عن دعاماتها ومقوماتها الاساسية ، فمن جراء المنافسه الخارجية واطلاق حرية الاستيراد الى العنان واستنزاف الخبرات الفنية التى كانت تعمل فى القطاع العام ، اضيرت الصناعة المصرية ، ومن ثم ادت الى افلاس وتقويض الوحدات الانتاجية ، الامر الذى ادى الى سعى الرأسماليون الى انقاذها ، ومن هنا كان بيع القطاع العام وتقويضه وتفكيكه وتقلص ادارته ، احدى سياسات الانفتاح اوبالاحرى مجملها (١).

---

(١) السيد الحسينى ، التصنيع والتحول فى العالم العربى ، مطبعة سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ٨٩ ، وايضا فؤاد مرسى هذا الانفتاح الاقتصادى ، مرجع سابق ، ص ٨٦ ، ويمكن الرجوع ايضا الى : عبد الله محمود ، سياسة الانفتاح الاقتصادى فى مصر ، مصر ١٠ سنوات بعد عبد الناصر ، الامانة الدائمة لمؤتمر الشعب العربى ، دار النديم ، الطبعه الاولى ، ١٩٨٠ ، ص ٧٣ .

واذا ما اردنا التعرف على مسار التصنيع فى هذه الحقبة ، لقلنا انه طبقا للارقام القياسية للدخل المحلى من الصناعة ، (سنة الاساس ٥٢ — ٥٣ = ١٠٠) فانه فى عام ٧٠/١٩٧١ كان الرقم القياسى ٥١٣ ثم ارتفع فى عام ١٩٧٤ الى حوالى ٦٢٢ ، وفى عام ١٩٧٩ بلغ حوالى ١٩٧٥ ، والواقع ان هذه الطفرات كانت من نصيب الصناعات الاستهلاكية ، التى سمت هذه الحقبة ، والجدير بالذكر انه لم يوجد أية قاعدة اساسية فى هذه الحقبة تنهض عليها الصناعات التحويلية ، ما عدا البترول وهو خارج حساباتنا (١) .

ومن خلال الاطار الواقعى لسياسة الانفتاح الاقتصادى ، شهد القطاع الصناعى فى هذه الحقبة تغيرات هيكلية وجذرية ، نتيجة احكام السيطرة الاجنبية من خلال البنك الدولى على استراتيجيات التصنيع المصرى . وقد كان ذلك بمثابة افساح المجال فى العديد من التخصصات أمام القطاع الخاص المحلى والاجنبى على السواء ، الامر الذى سمح الى تحول البنية الاقتصادية المصرية الى بنية تابعة لا تتعارض مع استراتيجيات الاستثمار الخاص ولا شك ان ذلك واكبه ترك الحبل على الغارب لنمو القطاع الخاص فى قطاع الصناعة ، بينما بقى القطاع العام متقوقعا على نفسه ، وغدا بنية مخترقة احتواها الاستثمار الخاص دون أية حماية او تسهيلات مثلما التى فاز بها القطاع الخاص .

والحقيقة ان أية مشاريع خاصة اتجهت نحو الصناعة التموينية ، كانت — بدون شك — متجهة نحو منافسة القطاع العام فى السوق المحلى . واذا اردنا معرفة انتاج القطاع الخاص الصناعى بالنسبة للقطاع العام ، لوجدنا ان

---

(١) عادل حسين ، الاقتصاد المصرى من الاستقلال الى التبعية ، مرجع سابق ، ص ٤٧٧ .

الجدول رقــم (٩) يوضح انه فى سنة ١٩٧٠ بلغت قيمة الانتاج فى الصناعات التحويلية بالاسعار الجارية للقطــاع الخاص حوالى ٣٣٣ مليون جنيه ، وكانــت نسبتــه الى اجمالى الانتاج بحوالى ٢ر٢٥٪ ، بينما كان اجمالى القطـــاع العام حوالى ٩٨٨ مليون جنيه ، اى حوالى ثلاثة اضعاف القطاع الخـــاص ، وبالنظر الى حجم الانتاج من ١٩٧٠ الى ١٩٨٠ لوجدنا تناسبا فى هــذه النسبة ، اذ كانت على مر السنوات دائما تقترب من الثلث .

جدول رقم (٩)

يوضح انتاج القطاع الصناعى الخاص والعام ٧٠ – ١٩٨٠

فى الصناعات التحويليـــة (*)

(بالاسعار الجارية – مليون ج)

السنوات	الاجمالى	القطـاع العـام	القطاع الخاص	نسبة الخاص الى الاجمالى
١٩٧٠	١٣٢١	٩٨٨	٣٣٣	٢٥ر٢
١٩٧١	١٤٦٢	١١٠٣	٣٥٩	٢٤ر٦
١٩٧٢	١٤١٩	١٢٥١	١٦٨	١١ر٨
١٩٧٣	١٥٨٤	١٤١٤	١٧٠	١٠ر٧
١٩٧٤	١٨٩٩	١٤٢٤	٤٧٥	٢٥
١٩٧٥	٢٢١٦	١٥٦١	٦٥٥	٢٩ر٦
١٩٧٦	٢٤٥٩	١٧٢٤	٣٧٥	٢٩ر٩
١٩٧٧	٢٧٨٣	١٩٩٠	٧٩٣	٢٨ر٥
١٩٧٨	٢٩٣٧	٢٩٤٣	٩٩٤	٢٥ر٢

(*) المصدر : عادل حسين : الاقتصاد المصرى من الاستقلال الــى التبعية ، مرجع سابق ، ص ٤٨٢ .

لقد فشلت الصناعة المصرية كأحد سياسات الانفتاح في تصريف منتجاتها ، وذلك لما لاقته من منافسه شديده من القطاع الخاص. فلقد اصيبت صناعة التريكو والملابس الجاهزة التى توسع فيها عقب عام ١٩٦٨ لتصديرها الى منظومة الدول الاشتراكية بضربة قاضية ، وذلك نتيجة توسع القطاع الخاص في هذا المضمار ، الذى بلغ عدد مصانعه ما يزيد عن الالف ، وعمل بها حوالى ٥٠ الف عامل . وبانخفاض حجم المعاملات مع الدول الاشتراكية وانفراج السياسة المصرية على الغرب ، تكون شركات القطاع العام قد حققت نسبة عجز كبيرة فى ارباحها . فلقد بلغ حجم ارباحها فى ١٩٧٥/٩ مليون جنيه ، فى حين كانت ١٢ مليون جنيه فى ١٩٧٤ ، وفى الاعوام ١٩٧٦ و ١٩٧٧ و ١٩٧٨ بلغت الارباح صفرا . ويمكن ارجاع ذلك الى ما تعرضت له الصناعة المصرية من منافسة شرسة ، استهدفت القضاء على القطاع العام ، ونتيجة الانتكاس الذى اصاب القطاع العام يكون بذلك قد توقف تماما (١).
واجمالا يمكن القول ان حقبة الانفتاح شهدت تقليص المؤسسات الصناعية التى شيدتها الحقبة السابقة له ، او بمعنى آخر ان الفترة الساداتية شهدت تقليص المؤسسات الناصرية ، وان البنية فى هذه الفترة التى لحقت بها الانتكاسة كانت بنية ازدواجية بين رحى القطاع العام من جانب ، والقطاع الخاص من جانب آخر ، وان هذه البيئة شهدت صراعا خفيا ، كان من نتيجته تحالف القطاع الخاص مع السلطة من اجل تقويض القطاع العام . وبذلك يكون قد انتهى الدور الطليعى للقطاع العام فى التنمية الاقتصاديه واضحى بذلك بمثابة تركة تاحمله لا رغبة فى وجودها ، ويتضح ذلك من خلال ما اعلنه النظام بان القطاع الخاص هو العمود الفقرى للتنمية .

وبالنظر الى تطور العمالة فى هذه الحقبة ،لاتضح انه فى عام ١٩٧١/١٩٧٠ بلغ حوالى ١٠٥٢٫٨ الف عامل ، ثم فى عام ١٩٧٧ بلغ حوالى ١٢٤٧٫٤ بزيادة قدرها ٣٣١٫٣٠ الف عامل. ويتضح من ذلك ان القطاع الصناعى قد ساهم فى خلق فرص عمل كثيرة ، وقد جاء

ذلك نتيجة الزيادة الاستثمارية ، وزيادة الطاقة الانتاجية فى هذا القطاع الذى اصبح بمثابة مستوعب للقوى العاملة [1]، مع وجود تحفظ عام علــى نوع الصنــاعة القائمة.

ويوضح الجدول رقم ١٠ انه فى الفترة من ١٩٧٥/٧٠ قد تحـقق زيادة ملحوظة فى خلق فرص العمـالة ، فلقد بلغ اجمالى عدد العاملـين فى الاقتصاد المصـرى عام ١٩٧٠ حوالى ٤ر٧٩٦ الف عامل ، بلغ منهــا القطاع العام الصناعى حــوالى ٢ر٤٨٦ الف عامل ، وذلك يعتبر الجـزء الاعظم منه ، وخاصة اذا ما قورن بغيره من القطاعات الاخرى . وفــى عام ١٩٧٥ قفزت الاعداد الى ٦٦٧ الف عامل فى القطاع العام الصنــاعى. الامر الذى يؤكد اهمية القطاع العام الصناعى فى استيعاب قوة العمــل على المستوى القومى خاصة اذا ما قورن بما تحقق فى القطاع العام .

جدول رقم (١٠)

يوضح حجم العمالة المحققه فى شركات القطاع العــام فى الاقتصاد المصرى ومقارنته بالقطاع العام الصناعى*

(عدد العاملين بالآلاف)

السنوات / النشاط	٦٩/ ١٩٧٠ شركات القطاع العام	٦٩/ ١٩٧٠ قطاعات قومية عام +	الاهمية النسبية	١٩٧٥ شركات القطاع العام	١٩٧٥ قطاعات قومية عام + خاص	الاهمية النسبية
الزراعة	٣ر١١	٣ر٤٠١٨	٣ر	٩ر١٧	٨ر٤٢٠٢	٤ر٠
الصناعة والتعدين	٢ر٤٨٦	٢ر٩٣٧	٨ر٥٤	٦٦٧	٨ر١١٥٦	٧ر٥٧
البترول ومنتجاته	٥ر٢٣	٤ر١٨	٧ر٨٢	٤ر٢٨	٥ر٣٢	٤ر٨٧
التشييد	٣ر٨٧	٩ر٣٨٧	٥ر٢٢	١١٢	٣٦٠	١ر٣١

(١) محمد ناظم حنفى ، مرجع سابق ، ص ص ٧٤ — ٨٩.

النقل والمواصلات	٦٢ر٧	٣٤٧ر٢	١٨ر١	٧٥ر٦	٤١٤ر٥	١٨ر٢
التجارة والمال	١١٢ر٤	٨٠١ر٧	١٤	١٥٠ر٨	٩٣١ر٦	١٦ر٢
الاسكان والخدمات السياحيـــة	١٣	١٧١٧	٠ر٧	١٧ر٩	٢١٦٥ر٤	٠ر٨
الاجمالى	٧٩٦ر٤	٨١٨٧ر٧	٩ر٧	١٠٦٩ر٦	٩٢٦٣ر٦	١١ر٥

(*) المصدر : محمد ناظم حنفى ، البناء الصناعى فى مصر فى السبعينات ، مرجع سابق ، ص ٧٤ .

وبمقارنـة حجم الانتاجية الصناعية المساهم بها كل من القطاعـين العام والخاص ، يتضح لنا من الجدول رقم ١١ ، انه فى عام ١٩٧٦ وصل حجم الانتاج الصناعى الى حوالى ٣٣٥٧ر٩ مليون جنيه ، ساهم القطاع العـام بحوالى ٢١٠٧ر٥ مليون جنيه اى بنسبة ٦٢ر٨٪ من اجمالى الناتج الصناعى القومى ، بينما ساهم القطاع الخاص بنحو ١٢٥٠ر٤ مليون جنيه ، بنسبـة تقل عن القطاع العام بنحو ٢٥ر٦٪ ، اى بنحو ٣٧ر٢٪ من اجمالى الانتاج الصناعى (١).

وبالرغم من ذلك يمكن القول ان ماكرس من جهود لدفع حركات التصنيع فى حقبة الانفتاح لم تسفر عن تغيرات جذرية فى هيكل التصنيع . فقـد بقيت الصناعات الغذائية والاستهلاكية تستوعب الجزء الاكبر من الاستثمـارات ، كما يمكن القول ان السياسة الاقتصادية للدولة ابان هذه الفترة قد ركزت علـى دمج الاقتصاد المصرى فى اطار الاقتصاد الرأسمالى العالمى ، الذى كان من نتائجه ان تقوضت كل محاولة لقيام نهضة صناعية حقيقية .

---

(١) محمد ناظم حنفى ، مرجع سابق ، ص ٧٤ .

جدول رقم (١١)

يوضح الانتاج القومى لانشطة قطاع الصناعة والتعدين عام ١٩٧٦،
ومدى مساهمة القطاعين العام والخاص*

(مليون جنيه)

الانتاج	الانتاج بسعر التكلفة			العام الى اجمالى النشاط %	الخاص الى اجمالى النشاط %	العام الى العام الكلى %	الخاص الى الخاص الكلى %
	عام	خاص	جملة				
صناعة الحلج والكبس	١٤ر٢	—	١٤ر٢	١٠٠	—	٧	—
الصناعات الاستخراجية	٤٢ر٤	٤ر٨	٤٢ر٤	٩٦	٤٢	١ر٣	٠ر٣٥
الصناعات التحويلية	٢٠٦٥ر١	١٢٤٥ر٦	٢٣١٥ر٥				
اجمالى عام انشطة الصناعة والتعدين	٢١٠٧ر٥	١٢٥٠ر٤	٢٣٥٧ر٩	٦٢ر٧٦	٣٧ر٢٤		

(*) المصدر : محمد ناظم حنفى ، مرجع سابق ، ص ٧٧ ، "بتصرف" .

وبالنظر الى انتاج بعض السلع من خلال المؤشرات العينية والخاصة ، للوقوف على انجازات قطاع الصناعة فى حقبة الانفتاح يتضح من الجدول التالى ان ثمة تغير فى معدل انتاج بعض السلع ، ويتبين من الجدول ان السلع الصناعية الضرورية اللازمة لسد حاجات المواطنين من الغذاء أو الكساء والاسكان ، انخفضت خلال خمس سنوات من ٧٣ ــ ١٩٧٨ بشكل ملحوظ فى الكثير منها ، وفى البعض منها كان معدل الزيادة متواضعا ، اما بالنسبة للسلع الكمالية فكان معدل الزيادة يتراوح بين حد أدنى ١٣٧٪ للمواد الغذائية ، والى حد اقصى قدره ٧٧٧٪ فى حالة الغسالات. والجدير بالملاحظة هنا ان الصناعات التى تميز بنمو مرتفع كان نصيب الانتاج المحلى فيها لا يفوق عمليات التغليف والتعبئة كثيرا ، وهذه الصناعات متمثلة فى ادوات التجميل والمياه الغازيه ، والسيارات واجهزة التليفزيونات.

ويتسم نمط النمو فى حقبة الانفتاح بتخلف قطاعات الانتاج الاساسيه الا وهى الزراعة والصناعة. وتعد معدلات النمو الزراعى التى تحققت فى فترة الانفتاح اقل بكثير من معدلات النمو الصناعى الذى بلغ معدل نمو مستوى قدره ١١٪ فى حين كان معدل النمو الزراعى نحو ٩ر١ ٪ فى الفترة من ١٩٧٤ ــ ١٩٧٨ [1]. ويعد معدل النمو الصناعى مرتفعا خاصة اذا ما قورن بما حدث من نمو فى حقبة الخمسينات والنصف الاول من عقد الستينات، والذى بلغ فى المتوسط نحو ٧٪ سنويا . والجدير بالذكر ان النمو الاجمالى فى قطاع الصناعة فى حقبة السبعينات يعتبر مضللا ، لانها تشمل بيانات البترول الذى زاد بمعدلات كبيرة خلال سنوات الانفتاح . ومن جهة اخرى فاذا وضعنا فى الاعتبار ان هذه الحقبة وصانعها استخدمت

---

(١) محيا زيتون ، النمو الاقتصادى ونمطه ، مرجع سابق ، ص ١٤٣ .

كثيرا من الطاقات العاطلة وموارد النقد الاجنبى لمصانع كانت قائمة بالفعل ، فيعتبر نمو قطاع الصناعة وخاصة التحويلية منها متواضعا (١).

جدول رقم (١٢)

يوضح معدلات النمو فى انتاج بعض السلع الصناعية ٧٣/ ١٩٧٨ *

	السلعة	سكر	جبن ابيض	منسوجات قطنية	طوب احمر	حديد تسلح	اسمنت	كيروسين
سلع ضرورية	معدل التغير %	ـ٦	ـ١٦	ـ١٦	ـ٦٠	+١٢	ـ٢٥	+٤٣
	السلعة	مياه غازية	اجهزة تكييف	ثلاجات	غسالات	اجهزة تليفزيون	سيارات ركوب	مستحضرات تجميل
سلع كمالية	معدل التغير %	+١١٧	+٤١٣	+٢٧٤	+٧٧٧	+٢٧٦	+١٤٧	+٢١١

(*) المصدر : محيازينون ، النمو الاقتصادى ونمطه ، الانفتاح .. الجذور .. والحصاد .. والمستقبل .. ، مرجع سابق ،ص ١٤٣ .

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان حقبة الانفتاح قد تميزت بعدم توافر ادنى حماية للصناعة المحلية ، فبرغم تكدس المنتجات المحلية التى انتجها القطاع العام ، كان على الجانب الاخر باب الاستيراد لنفس السلع مفتوحا على مصراعيه ، الامر الذى ابقى على تراكم السلع مخزونه كما هى ، دون ادنى تحرك. ويجب ان نضيف فى هذا الصدد ان التسهيلات والاعفاءات الضريبية والجمركية التى جاء بها قانون الاستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٣ ، قد أبطأ الحماس نحو الاستثمار فى الصناعة التحويلية ، والهبة فى الصناعات الاستهلاكية ، تلك التى تعود بربح سريع .

---

(١) المرجع نفسه ، ص ١٢٦ .

ولا شك انه ترتب على حقبة الانفتاح عواقب وخيمة ، هذه العواقب كان لها من الدلالة ما يجعلها على درجة عالية من الاهمية ، فقد كان لهجرة العمالة المصرية أثر بالغ السلبية على الانتاجية فى مصر ، فهى من جانب حرمت المجتمع من المهارات ، ومن جانب آخر افتقدت هؤلاء روح الولاء والانتماء للوطن ، وذلك نتيجة ما تقاضوه من مرتبات عالية مقارنة بما يقاضوه فى الداخل (١).

والجدير بالذكر ان التنمية فى حقبة الانفتاح ارتبطت بالتوجه نحو الغرب ، والانبهار بحضارتها ، وبنمط انتاجها واسلوب ادارتها ، لذلك كانت انتقالية التوجه الساداتى بعد ١٩٧٣ نحو الغرب بسرعة ، وكان السبيل فى ذلك ان عمل جاهدا على ان تكون الولايات المتحدة الامريكية شريكا كاملا لمصر . لقد اعتمد السادات فى قيام التنمية على النظام الغربى ومساعداته من جانب ، وعلى المساعدات النفطية من جانب آخر* ، وبذلك تكون تجربة التنمية فى حقبة الانفتاح شأنها شأن تجربة الخديوى اسماعيل الذى اعتمد هو ايضا على الغرب وعلى الاستدانة منه ، وعلى الانفاق البذخى والتفاخرى ، وكلاهما بذلك قد ابتعدا عن النظرة الوطنية للتنمية .

ولقد اعادت سياسة الانفتاح تشكيل البيئة الاقتصادية والاجتماعية فعلى مستوى الاقتصاد اطلقت الى العنان الحرية للرأسمال المحلى والاجنبى على السواء ، وفتح الطريق امام تقليص دور القطاع العام كما وكيفا ، بل تم وضعه ايضا فى خدمة رأس المال . وبالرغم من فتح كل المجالات امام

(١) محياز زيتون ، مرجع سابق ، ص ١٥١ .
* تعتبر هذه المساعدات استمرارا لتطبيق مقررات مؤتمر الخرطوم الذى شهد التصالح بين النظام المصرى والدول النفطية فى اعقاب نكسة ١٩٦٧ ، والتى توقفت بعد اتفاقية كامب — ديفيد .

رأس المال ، الا انه فضل العمل بالانشطة الطفيلية - التجارة والمال والسمسرة والوساطة والتهريب والسوق السوداء - وتشكل بذلك اقتصاد سادة النمط الطفيلي دون الاهتمام بالانتاج . لقد انتهى في هذه الحقبة أية حديث عن تنمية حقيقية فعالة ، واضحت العبرة هي الرخاء النقدي لا التنمية الاقتصادية والحقيقية . ولا ريب كان من الطبيعي ان يتحول ذلك الاقتصاد الطفيلي الى اقتصاد تابع .

والمدرك لتجارب التصنيع في مصر يتضح له ان التنمية الصناعية تعددت وتفاوتت بقدر تعدد وتمايز واختلاف الايديولوجيات التي سادت ، والاطر السياسية التي وجهت عملياتها . ولما كان التصنيع في مصر قرار فوقي سلطوي ، كان اختيار القائمين عليه من ادارة بقرار فوقي ايضا . والمتخصص لتاريخ التصنيع يستطيع ان يرى ان ثمة تعاقب بين نمطين اداريين في تصنيع مصر . فمنذ الحملة الفرنسية حتى الانفتاح الاقتصادي ، كانت الادارة بين رحى ادارة الثقة وادارة الخبرة ، فمن الحملة الفرنسية وحتى السنوات الاولى للثورة - ما عدا السنوات التي تلت معاهدة لندن ١٨٤٠ والتي فيها أتم محمد على توزيع ادارة مصانعه على المقربين له - ساد نمط ادارة الخبرة في الصناعة المصرية . ولكن ما لبث ان تغير الامر خاصة بعد ان خذل الرأسماليين من ذوى الخبرة حكومة الثورة في النهوض بعمليات التنمية والتحديث ، واخذ الوضع يأخذ صورة مغايرة ، اذ حل الولاء والانتماء محل الخبرة ، فغدت ادارة الثقة - محلا للخبرة - هي عماد التنمية الاقتصادية ، وبالاحرى عمليات التصنيع في النصف الثاني من عقد الخمسينات ، والنصف الاول من عقد الستينات . ولكن ما ان حلت هزيمة يونيو ١٩٦٧ الا واختلف الامر مرة اخرى . فاذا كانت ادارة الخبرة في مهد الثورة هي خبرة الواقع الصناعي ، فان ادارة الخبرة بعد ١٩٦٧ هي خبرة اهل الشهادات والدراسات

(التكنوقراط) . ورغم ان ثمة تواصلا فى سيادة ادارة الخبرة فى حقبة السبعينات ، الا انها كانت انعكاسا للواقع الاجتماعى الاقتصادى ، اذ فيها اختلطت الامور واضحى نمط الثقة هو فى الوقت ذاته نمط الخبرة . وبيد ان اختيار الثقة فى حقبة الستينات كان للولاء السياسى وللحكام وللنظام ولرفع الشعارات ، فانه فى حقبة السبعينات قد اختلط بالشراء من جانب وبالمصاهرة والمحسوبية من جانب آخر . ولما كانت قضية الادارة هى احد محاور دراستنا ، فاننا سوف نعرض لها فى الفصل التالى .

" الفصل الثانى "

الادارة المجتمعية : الابعاد النظرية والايديولوجيـــة

تمهيـــد :

اولا : الادارة المجتمعية : الطرح والمفهوم

ثانيا : الادارة كصفوة او طبقة ٠

ثالثا : الادارة فى المجتمع الرأسمالى ٠

رابعا : الادارة فى المجتمع الاشتراكى ٠

خامسا : الادارة فى العالم النامـــى ٠

سادسا : الادارة فى المجتمع المصـرى ٠

تمهيد :

أخذت القضايا الخاصة بالادارة والتنمية مسحة خاصة فى العقود الاخيرة من القرن الحالى . ولا ريب ان استراتيجيات التنمية فى الايديولوجيات المختلفة ، قد انطوت على رؤى مغايرة فى الاطار السياسى والادارى الذى من خلاله قامت عمليات التنمية والتحديث ، مما يجدر القول ان استراتيجيات التنمية تتعلق بتنظيمها السياسى والادارى ، وبنوع وطبيعة الاخيرة التى تضطلع بالتنمية فيها . فمنذ الحرب العالمية الثانية هناك تداخل بين التنمية من جهة ، والادارة من جهة اخرى ، بغض النظر عن الايديولوجيات والتنظيمات والسياسات ، فهناك علاقة وثيقة بين تطور الدولة ، وبين جهازها الادارى .

واذا كان البعض قد اطلق على العصر الحالى بعصر التنمية ، فانه يمكن ـ اذا جاز لنا ـ ان نطلق على هذه الحقبة بحقبة الادارة باعتبار ان الادارة هى المسئولة عن النجاح او الاخفاق الذى يحققه اى من المجتمعات ، والتى تأخذ على كاهلها فى الوقت ذاته تأكيد استمرار عمل الخدمات وتدفق الانتاج وسير الحياة بالدولة . وعلى ذلك فالادارة هى الايقاع الذى تنتظم عليه حياة كل دولة لتحقيق اهدافها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية .

ولما كان اهتمام الباحث فى هذا الفصل ينصب بصفة اساسية على الادارة المجتمعية : الابعاد النظرية والايديولوجية ، فانه يعرض فى بدايته طرح لمسألة الادارة وعلاقتها بالعملية التنموية ، ثم يتناول المفاهيم التى تناولت تعريف الادارة . وبعد ذلك يناقش الادارة كطبقة أو صفوة ، ثم ينتقل لدراسة الادارة فى مختلف الانظمة والايديولوجيات

(الرأسماليه ، والاشتراكية ، والنامية) ، وفى خاتمة هذا الفصل يحـــــاول ان يقدم تحليـــلا لكيفية ظهـــور الادارة المصرى وارتباطها بالطبيعـــــة الايكولوجية للمجتمع المصرى منذ الحضارة المصرية القديمة حتى حقبـــــة الانفتاح الاقتصادى.

الادارة المجتمعية : الطرح والمفهوم :

تعتبر الادارة فى حياة كل انسان من اكثر الوظائف اهمية ، وأرسخهـــا قدما فى كل مجتمع ، فوجدت فى الاسرة ، وأماكن المعيشة ، ودور العبادة ، واجهزة الحكم ، وجميع المناشط الاقتصادية ، وكانــــت ولا زالت هى اليد الطولى لكل زعيم او قائد باعتبار ان كل زعيـــم او قائد هو مدير لشئون البـــلاد فى اوقات السلم والحـــرب، لقـــد احتلت الادارة مكانه متقدمة فى نشـــاط اى اقتصاد ، وباتت فـــى الوقت نفسه صانعة التقدم باعتبارها القلب النابض لاية نشاط[1] .

ولا جدال ان فهم عمليات التنمية الاقتصادية لا يستقيم دون فهم كامل لدور الادارة . ان التحـــولات التى شهدها العالم بصفة عامـــة ، والعالم الثالث بصفة خاصة تؤكد هذه الحقيقة . فالتنمية التى حـــدثت كانت – ولا تزال – مرتبطة اوثق الارتباط ببنية المجتمعات من جهـــة ، وبالادارة من جهة اخرى . ومن الصعوبة بمكان ان نناقش قضية الادارة بمعـزل عن قضية التنمية ، فالواقع ان الادارة برمتها مشتقة من عملية التنمية ، اذ لا يمكن ان تقوم التنمية دون جهاز ادارى كفؤ يقوم بأهـــداف تلك التنمية ، ان نجاح اى مشروع تنموى بات يستند الى حد بعيد على فاعلية الجهـــاز الادارى المسئول عن تنفيذه ، وبدون ذلك الجهـــــاز يتعرض اى مشروع – مهما كانت درجة التقنيــــه فيه ، ومهما كانـــت

---

(١) بن. كلود والابن جورج ، تاريخ الفكر الادارى ، ترجمة احمد عـــودة ، مكتبة الوعى العـــربى ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص١٧ .

جديته للفشل . ولقد اصبح وجود الادارة فى الاقتصاد المعاصر ظاهـــرة ملموسة فى مختلف الانظمة والايديولوجيات ، الامر الذى جعلها تلعـــب دورا متعاظما فى تنفيذ السياسة العامة للدولة ، وفى تحقيق التنميـــة الاقتصادية والاجتمـــاعية .

لقد اضحى الجهاز الادارى مسألة بالغة الاهمية فى نجاح اى دور تنموى ، وبالتالى فى رفاهية اى مجتمع ، الامر الذى اعنى به ان الاجـراءات الادارية — الادارة — هى الاداة الرئيسية فى اتمام عمليات التنمية ، فالادارة ليست نتاجا لعمليات التنمية ، بقدر ما هى محدثة لهـــذه التنمية[(١)] . واذا كانت الادارة هى محور العملية التنموية فانهـــا ايضا تلتصق وتتفاعل مع محاور اخرى (اقتصادية واجتماعية وتقانية وسياسية) ، ومن ثم فان الادارة ذا ثقل نسبى متعاظم فى عمليات التحـــديث Modernization (٢) .

وفى اية نظام اجتماعى تتداخل النظم الاقتصادية والاجتمـــاعية والسياسية والقانونية ... الخ ، وتشكل فيما بينها نظاما متبلور المعـــالم ، وان اى تغير فى اى منها لا بد وان يؤثر فى الاجزاء ، وتبعا لهـــذا فان

---

(١) عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا ، الادارة العامة ، مكتبة الانجلـــو المصرية ، ١٩٧٥ ، القـــاهرة ، ص ٢٦ . وايضا : ف.دروكره التكنولوجيا والادارة والمجتمع ، ترجمة صليب بطـــرس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٦١ .

(٢) اسامه عبد الرحمن ، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية : مدخـــل الى دراسة ادارة التنمية فى دول الجزيرة العربية المنتجـــة للنفط ، عالم المعرفة ، العدد/٥٧ ، الكويت ، ١٩٨٢ ، ص٨ .

التطور فى نظام الادارة هو نتاج تفاعل عاملين :

الاول هو تفاعل داخل النظام الادارى ، اما الثانى فهو تفاعل داخل النظام الاجتماعى . اى ان النظام الادارى بالرغم من تأثره بالشكل العام لاى نظام ، فانه بالتالى يستطيع ان يؤثر على شكل تلك المنظومة . ومن ذلك يمكن ان نكتشف ان ثمة علاقة جدلية بين النظام الاجتماعى والنظام الادارى(1) .

وتشغل الادارة فى اى من المجتمعات مركز القلب الذى بدونه لا يمكن ان يستقيم ايقاع حياة اية دوله . لقد اضحت الادارة القاسم الاعظم فى حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية لما لها من قبضه مؤثره فى اقرار ما تصبوا اليه اى من المجتمعات ، ان كل تطور فى المجتمعات الانسانية وكل نمو يعنى ان جهودا ادارية تبذل وتعمل على تحقيق ذلك باعتبار ان الادارة هى عنصر خلاق وبناء تهدف الى تحقيق مستويات مرتفعة من اشباع الحاجات الانسانية . لقد اضحت الادارة(*) اولى المتطلبات

---

(1) السيد عليوة ، ادارة المشروعات العامة فى الاقتصاد الاسرائيلى ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص٢١ .

(*) ينبغى الاشارة هنا الى ان مناقشة الادارة لا بد وان تتم على نحوين : الاول على مستوى الاقتصاد القومى ، والثانى على مستوى التنظيمات ، اى بين Macro level وبين Micro level . وفى هذا الصدد سوف نناقش الادارة على النحوين معا . وحول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى : عبد السلام بدوى ، ادارة القطاع العام فى الاقتصاد المصرى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣ ، ص ٦ .

الاساسية ، وحجر الزاوية التى تستند اليها كل عمليات التنمية ، ومن ثم فهى تعد اولى القوى المؤثرة فى عالمنا المعاصر (١) .

ان كيان الدوله السياسى فى العصر الحديث اصبح مرهونا على الدور الذى تضطلع به الادارة المجتمعية ، وثمة ارتباط وثيق بين الادارة من جانب وبين البنية السياسية من جانب آخر ، فنمط الادارة تحدده الطبيعة الاجتماعية والسياسية للدولة ، وهو بذلك قرار فوقى سلطوى. وترتبط الادارة اوثق الارتباط ، اوبالاحرى تتفصل مع كيان الدولة ، وغالبا ما يتوقف دورها على اعتبارات سياسية واجتماعية ، بالاضافة الى الاعتبارات الاقتصادية ، والجدير بالذكر انه من خلال هذه الاعتبارات تستمد الادارة كيانها ووجودها ، وعلى ذلك فان الادارة فى عصرنا الحالى هى نظرية سياسية فى المقام الاول (٢) .

وتعتبر البنية الادارية ـ الجهاز الادارى ـ المحدد الاساسى فى تنفيذ الاستراتيجية العامة للدوله فى شتى المجالات ، فهى تمثل احد المحاور الرئيسية فى عملية التغيير الجذرى من اجل ايجاد صورة متقدمة للحياة . والعملية الادارية موضوعا بشريا واجتماعيا فى آن واحد تقوم على تنظيم هيراركى " تدرجى " بشرى معين ، من اجل القيام بهدف تراه الاستراتيجية العامة للدوله امرا مناسبا ، وعلى ذلك فان بناء الادارة ، وجميع عملياتها لا تتم فى فراغ ، بل فى اطار منظومة اجتماعية واقتصادية وسياسية تؤثر فيها وتتأثر بها ، اى ان ثمة تفاعل بينهما (٣) .

---

(١) عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، مرجع سابق ، ص ص ١ ـ ٣ .

(٢) Jous, J., "Reflectionon public Administration, Alabama press, 1948, p. 12.

Hill, M. "The sociology of public Admininstration, crance, Russak and company, Inc., N.Y., 1972.

(٣) عبد الملك عودة ، الادارة العامة والسياسة : دراسات فى البيروقراطية والتطبيق الاشتراكى ، مكتبة الانجلو المصرية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، ١٩٦٣ ، ص ٧ .

ويمثل الجهاز الادارى العنصر الحركى الموجه للعناصر الانتاجيـــة الاخرى فى دفع حركة التنمية والتحديث ، ومن ثم تتوقف كفـــاءة الادارة وقدرتها على تحقيـــق اى تقدم ملموس فى عملياتها . فاذا كان ثمة عامل هـــام فى اطلاق قوى النمو فى المجتمعات ، فان هذا العامل يتمثـــل فى الادارة (١) .

ولا شك ان تقـدم القوميات ، وما يلحق بها من رفاهية ، يرتبـــط بقيام الجهاز الادارى بادواره بدراية فائقة ، باعتباره الاداء الرئيسيـــة فى عمليات الأداء الحكومى ، فعندما تطورت القوميات الحديثة — التى تتميز بالاتجاه نحو التصنيع — اضحت فى مسيس الحاجة الى جهـــاز ادارى له سمات خاصة للنهوض بوظائفه . لقد اضحى ما يسم القوميـــات الحديثة هو ما تستطيع ان ينهض به من عمليات تنموية ، وما يضطلـــع بها من جهاز ادارى . ان تطور الجهاز الادارى يتماشى مع نشوء النظـــام الصناعى ، باعتبار ان المجتمعات الصناعية تعتمد بالاحرى علـــــى الادارة التى هى اداة للنهوض بالمستويات القومية ، مما يعنى ان هنـــاك ارتباط كبير بين بزوغ ما يسمى بالمجتمع الصناعى ، وبين ازدهار الجهـــاز الادارى (٢) .

والجدير بالذكران الادارة كانت عملية ذات صله لصيقة بالافراد دون وجود مبادىء عامة تحكمها ، وما ان لبثت حركة الادارة العلمية scientif-ic Metned فى الظهور على ايدى الرواد الاوائل امثـــال

---

(١) على السلمى ، الادارة العلمية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٠ ، ص ٣١ . ولنفس المؤلف ، انظر الادارة المصرية : رؤية جديدة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٦٣ .

(٢) فريتز مورشتين ماركس ، دولة الادارة ، ترجمة ابراهيم على البرلس ، تقديم محمد توفيق رمزى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٣ ، ص ٢ .

فردريك تايلور Tylar ، وهرى فايول Fayol فى القـــــرن الماضى ، ثم على يد اورويك Ur wick وموني وريلى Mooney and Reily وشستر برنارد Ch Bernard وهولدون Hololon ونيش وسميث Fish and Smity ونيومان new man وارنست ديلى A. Dale فى اوائل القرن العشرين ، حتى اصبح هنـاك مبادئ علمية تحكمها ، اطلق عليها علم الادارة ، والـــتى كانت فى ذات الوقت بمثابة السند الاول لبناء قواعد النهضة الصناعيـــة الحـــديثة حيث ادارة الشركات والمصانع الكبرى (١)

ومع عظيم الدور الذى تلعبه الادارة ، وباعتبارها المحور الثـــانى لدراستنا ، كان لـزاما علينا توضيح ماذا نقصد بها ، ثم توضيح اهميتهـــا ودورها بالنسبة للمجتمعات ، من حيث كونها نظام يحتوى على بنـــاء ومجموعة من الوظـائف التى تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للمـوارد المادية والبشرية المتاحة . وفى هذا المقام هناك سؤال يطرح نفســه ، ماذا نقصد بالادارة هنا ؟

تذهب احدى النظريات والمدارس الفكرية الى ان الادارة بنــــــاء structure لمجموعة الاهداف التى يعمل اى تنظيم اجتمـاعى على تحقيقها ، وللوظائف والادوار والعلاقات التى يعمل من خلالها الافـــراد ، وهى ايضا مجموعة من العمليات التى تعمل على ايجاد مجموعة العــــوامل الدينامية فى هذا البناء من اجل تحقيق اهدافها ، وهذه العوامل هـى التخطيط Planning والتنظيم organizing والتوجيه Directing والرقابة Control (٢) . اى ان الادارة طبقا لهذا المفهوم هى نظام

---

(١) حسن احمد توفيق ، الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهـــرة ، ٦٦/١٩٦٧ ، ص.

(٢) على شريف ، الادارة العامة : مدخل الانظمة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨١ ، ص ص ٢٣ — ٢٤ .

system لـه بناء structure ، وهذا البناء له عمليـــــات process ، وهذه العمليات بينهما وبين البيئة المحيطة علاقة تأثر وتأثير واضـــح ٠

ويذهب راى آخر (١) الى ان الادارة هى مجموعة من الانشطـــــة الرئيسية المتمثلة فى التخطيط والتنظيم والرقابة التى يقوم بها المديرون ، والتى من خلال مسئولياتهم تعمل على تحقيق الاهداف العامة لاى تنظيم، وعلى ذلك فالادارة وظيفة قيادية ٠

واذا كان مفهوم الادارة قد استمد من تعريف تايلور الـــذى يذهب الى انها عملية تحقيق اهداف معينة من خلال استخـــدام الموارد البشرية والمادية المتاحة (٢) ، فان فايول يرى ان الادارة هى عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتنسيق ٠ ويذهـب جوليك L. Gulick مع فايول فى هذا التعريف ولكنه يضيف اليه عمليات ادارة الافراد staffing ، ووضع التقارير ووضع الميزانيات ٠ ويـرى سيكلر هدسون S. Hudson ان هناك عمليات اخرى بجانب ما ذكره جوليك ، وهذه العمليات هـى عمليات وضع السياسات Policy formation ، وتحديـــد واستخدام السلطة locating and outhority (٣) ويرى هارولـد سميدى H. Smidy ان الادارة هى ضرب من العمل التقنى

---

(١) Davis, The Foundamentals of topmanagement, New York, 1951. p. 21.

(٢) على السلمى ، الادارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ١٥٠

(٣) حسن توفيق ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٩ — ١١

المتميز ، الذى من خلاله تتضح قيادة معينة لها مناشط التخطيط والتنظيم [(١)] . اما فيير فيرى ان الادارة هى ممارسة الضبط على اساس المعرفة وهذا ما يجعلها رشيدة [(٢)] .

وتذهب دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية فى تعريف الادارة الى انها العملية الخاصة بتنفيذ هدف معين ، والاشراف على تحقيقه ، ومن ثم فهى المجموع الكلى للمجهود الانسانى الذى يبذل فى هذا المضمار. ويعرف بيثيل Bethel الادارة بانها ذلك النشاط الهادف او الوظيفة المختصة بوضع الاستراتيجية العامة ، واعداد الجهاز التنظيمى ، اما آبلى Appley فيرى انها المسئولية والتخطيط والرقابة . ويرى كمبال Kimball فى كتابه principles of Industry organization ان الادارة تشمل جميع الوظائف التى تتعلق بانشاء المشروع مثل التمويل ، ووضع السياسات ، وتوفير ادواته اللازمة ، وخلق الاطار التنظيمى وما يتبعه من اختيار الرؤساء والافراد الرئيسية ، ويعرف ليفنجستون Levingston ان الادارة تعمل على تحقيق اهدافها الاساسية باحسن الوسائل ، وبأقل التكاليف فى حدود ما يتاح من موارد بحسن استخدامها [(٣)] .

ويرى على شريف ان الادارة ذات صله وثيقة بتنفيذ السياسات العامة للدولة ، فهى بالتالى المسئولة عن تحقيق الاهداف التنموية للمجتمع [(٤)] .

---

(١) Smiddy, H., Naum., L., "Evolution of science of management in America", Management science, vol.1, No. 1 (October 1954), pp. 15-20.

(٢) السيد محمد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، ص ٥٦ .

(٣) نقلا عن : على عبد المجيد عبدة ، الاصول العلمية للادارة والتنظيم ، دار الاتحاد العربى للطباعة ، الطبعة السابقه ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ص ١٦ ــ ١٩

(٤) على شريف ، الادارة العامة : مدخل الانظمة ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

ويرى على السلمى ان الادارة عملية متواصله تهدف الى تحقيق نتائج معينـــة باستغلال الموارد المتاحة ، وان عليها لكى تحقق اهدافها ان تعمـــل على الوفاء بالتزاماتها الاجتمـاعية ، اى تسعى دائما الى اكتشاف الطـــرق المثلى لتذليل عقباتها[(١)] . وهناك تعريف آخر يرى ان الادارة هى نوع مـــن الارشاد والتوجيه والرقابه على جهود مجموعة من الافراد لتحقيق هدف معين . ويرى روجر فالك ان الادارة هى عمل انســانى ووظيفى يحتاج لاقصى قدر ممكـــن من الخبرة الفنية ، وباعتبارها هى السلطة الآمـــره ، فيجـــب ان تتوافر لها قدر كبير من التركيز الفكرى ، اى انها عمل فنى وفكرى فـــى آن واحد[(٢)] . وثمة تعريف آخر يرى ان الادارة هى العنصر الحى الـــذى من شأنه ان يعمل على جعل البيئة التى يعمل فى اطارها فى حالة عمل ونشــاط هادف ، وهى بذلك تختص بالسلوك داخل التنظيمات . ومن ثم يرى هـــذا التعريف ان محور العملية الادارية هى العنصر البشرى ، وهى عمليـــــة اجتماعية وانسانية واقتصادية وسياسية[(٣)] . ويرى محمد على ان الادارة نشـــاط انسانى متصل ومستمر يعمل على تحقيقه اهداف معينة فى نطاق ظروف بيئية محددة ، اى ان الادارة لا تعمل فى فـراغ[(٤)] .

ويذهب عبد الملك عودة الى ان الادارة هى الاداة الواقعية والرئيسية التى تعمل على تنفيـذ كل عمليات التغيير الاجتماعى ، التى تنبع من ايديولوجية

---

(١) على السلمى ، الادارة العلمية ، مرجع سابق ، ص١

(٢) روجير فالك ، مهنة الادارة هل هى فن او مهنة ، ترجمة السيد وفائى ، دار الكاتب العربى للطباعة والنشر ، العدد ١٩٤ ، القاهرة ، ١٩٦٧ .

(٣) عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٤٩ـ ٥٠ .

(٤) محمد على محمد ، مجتمع المصنع دراسة فى علم اجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية العامه للكتاب ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص٢٢٩ .

الدولة القائمة . ويرى بروكس آدمز ان الادارة هي القدرة على تنسيق وترتيب العديد من ضروب النشاط الاجتماعي[(١)]. وايضا يذهب حسن توفيق الى ان الادارة هي عملية توجيه الجهود البشرية لتحقيق هدف بذاته ، وينطبق ذلك على التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية التى لها أهداف محددة[(٢)]. وهناك راى آخر يرى ان الادارة هي احد اجزاء تنظيم الانتاج التى تؤثر تأثيرا كبيرا على شكل وفاعلية ذلك التنظيم ، بهدف توفير ارشد استخدام للموارد المادية والبشرية والمالية[(٣)].

ويتضح مما سبق ان معظم التعريفات السابقه تعبر عن الادارة باشكال مختلفة ، ولكنها تتفق فى المضمون . ان مجال الاتفاق هو ان الادارة عملية خلاقه وسلسله من الاعمال المتصلة التى تعمل على تحقيق اهداف معينة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ، وعلى ذلك يمكن القول ان الادارة نشاط منظم يعمل من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه على تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لايجاد افضل الاستخدامات للموارد المادية والبشرية المتاحة .. وقد تأتى على ذلك التحديد ان اصبح من الاهمية بمكان ان تقوم الادارة بعدة وظائف اهمها :

أولا : ايجاد المناخ المناسب الذى يعمل على تحقيق الاهداف التى قامت الادارة من اجلها .

---

(١) عبد الملك عودة ، الادارة العامه السياسية ، دراسة فى البيروقراطية والتطبيق الاشتراكى ، مرجع سابق ، ص ص ١٥ — ١٦ .

(٢) حسن احمد توفيق ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص٥ .

(٣) عمروف ، تنظيم الصناعة والبناء فى الاتحاد السوفيتى ، دار التقدم ، موسكو ، (د .ت) ، ص ٧٥ .

ثانيا : ان المناخ المراد ايجاده ينقسم الى :

- مناخ مادى ويقصد به الامكانات المادية والبشرية اللازمة لعمليات الانتاج .
- مناخ فكرى ويقصد به الايديولوجية الادارية واطار السياسات الذى يحكم عمليات الادارة . ومن الاهمية بمكان ان نشير هنا الى ارتباط المناخ الاول بالثانى ، ناهيك عن ان نجاح العمل الادارى يتوقف على تكاملهما .

ثالثا : ضرورة التعرف على الظروف والاوضاع السائدة وذلك لتتلائم مع متطلبات المجتمع من جهة ، والتكيف مع قيم ومعايير المجتمع المتغير من جهة ، لان العمل الادارى يستند على المعايير والرموز التى ارتضاها المجتمع له .

رابعا : العمل الادارى تتضح صورته فى مجموعة القرارات المتوالية التى من شأنها تحديد اختيار القائمين بالادارة لانواع الحلول المناسبة مع المشكلات والظروف السائدة التى تتناسب مع الامكانيات المتاحة .

خامسا : يعتبر التخطيط وسيلة اساسية ، ونقطة البداية المنطقية فى العمل الادارى والذى به تعمل على تحقيق الاهداف [1]

والجدير بالذكر ان اية نظام ادارى هو بالضرورة نظام بيروقراطى ، اى يتصف بصفات الرسمية والتدرج والموضوعية كما ان علاقاته ترتبط من خلال مجموعة الاجراءات والقوانين التى تحدد اشكاله هذه العلاقات بالمجتمع [2] . والبيروقراطية طبقا لذلك فهى اداة حكومية تعمل تحت رقابة السلطة السياسية ، من ثم فهى مصدر للقوة ، ان لم تكن هى اداة القوة . والبيروقراطية

(١) محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢٩ — ٢٣٣ .

(٢) احمد رشيد ، بعض الجوانب الاجتماعية فى التطور الادارى ، المجلة الاجتماعية القومية ، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ، العدد الثانى ، المجلد الحادى عشر ، القاهرة ، مايو ١٩٧٤ ، ص ٢٨٨ .

نظام وليس مرضا ، فلقد تطورت مع تطور المجتمعات باعتبارها نظام حتمى لاى مشروع تنموى ، ومن ثم فهى لم تعد كما كانت فى السابق الحارسه على السلامه العامه فحسب ، بل اصبحت الساعد الاساسى فى بناء المجتمعات وتنميتها[1] .

ان بعض المفاهيم كالبيروقراطيه لم تأت من فراغ تاريخى ، فهى ذات صله وثيقه بانساق فكرية كبرى او بالاحرى جزء من اطار فكرى حاول فهم ما طرأ على المجتمعات الغربية من تحولات ابان القرن التاسع عشر . والواقع ان البيروقراطيه كمفهوم اجتماعى وسياسى وادارى يستطيع ان يعبر لنا عن مجموعة المشاكل المرتبطه بموقف الانسان من المجتمعات الحديثة ، ولا سيما التنظيمات الكبرى التى تسم المجتمعات الحديثه[2] .

وينبغى الاشارة هنا الى ان المستويات الادارية على مستوى الاقتصاد القومى أو على مستوى التنظيمات ، تتدرج من اعلى الى اسفل طبقا لحجم المسئوليات والسلطات ، وان هذه المستويات تتفاوت فيما بينها لكى تنجح المشروعات وتحقق اهدافها . وبشكل عام ترتكز مستويات الادارة على القدرات الادارية المحدودة للشخص span of Management . ويمكن القول ان المستويات الادارية هذه تنقسم الى ثلاث فئات :

الاولى هى نمط الادارة العليا ، والثانية تسمى الادارة الوسطى أو التنفيذية ، اما الادارة الثالثة فهى الادارة الداخلية او المباشرة .

والادارة العليا — وهى موضوع اهتمامنا — تقوم بتحديد الاهداف العامة وترسم السياسات والخطط الرئيسية التى عن طريقها تحقق هذه الاهداف

---

(١) خليل النقيب ، البيروقراطيه والانماء ، معهد الانماء العربى ، بيروت ، الطبعة الاولى ، ١٩٧٦ ، ص ٥ .

(٢) السيد محمد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى المفاهيم والقضايا ، دار المعارف ، الطبعه الثانية ، ١٩٨٢ ، ص ٢٣٢ .

وهى بالتالى تشرف على الادارة التنفيذية ومسئولياتها ، والادارة التنفيذية تقع فى الصف الثانى وتتكون من مديرى الادارات الرئيسية ووظيفة هذه الادارة تتلخص فى تنفيذ واعداد الخطط والمشروعات التى وافقت عليها الادارة العليا . اما الادارة الداخلية او المباشرة فتتعلق بالرؤساء المباشرين ورؤساء الاقسام والملاحظين (١) .

والجدير بالذكر ان كلمة Administration تتباين مفهومها طبقا لتباين الانظمه والايديولوجيات ، ففى النظام الحكومى البريطانى يختلف عن معناها فى النظام الامريكى ، فالطبقه العليا فى بريطانيا تعنى Administration class والطبقة التنفيذية تعنى Executive class وهى فى مرتبه تالية ، اما فى النظام الامريكى فان مدلولهما يختلف حيث يأتيا على العكس تماما (٢) . واحيانا ما نجد تشابه فى الدلالة على كلمتي Administration، Management ولكن المعنى هنا مختلف ، لان الاولى تعني تلك الاعمال التنفيذية التى تعمل على نجاح اى تنظيم فى اطار الاستراتيجية الموضوعة له ، اى ان التعبير يطلق على مستويات التنفيذ ، اما الثانيه فتطلق على المستويات العليا لكل تنظيم . ورغم ذلك الاختلاف فى المدلول الا ان التعبيرين يجمعان على انهما ضروريات فى حالة وجود جهد بشرى منظم يعمل على تحقيق اهداف محددة ، وفى اطار ايديولوجية واحدة (٣) .

---

(١) حول المستويات الادارية يمكن الرجوع الى :
على عبد المجيد عبدة ، الاصول العلمية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص ١٨٩ . على السلمى ، الادارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ٣٥ . حسن توفيق ، الادارة العامة مرجع سابق ، ص ٢٢ . احمد رشيد ، ادارة الافراد فى الحكومة والقطاع العام ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ص ٢٥ - ٢٦ .

(٢) عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

(٣) احمد رشيد ، نظرية الادارة العامة ، دار المعارف ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص ١٩ .

والادارة العليا موضوع اهتمامنا ـ على مستوى المشروع العام ـ تتباين بتباين الايديولوجيات والانظمه . ففى فرنسا مثلا تتكون الادارة العليا من ثلاث مصادر ، احدهما ممثل عن الدولة ، والثانى عن المستهلك ، اما الثالث فهو عن العمال . اى ان فى فرنسا يوجد ادارة ثلاثية على مستوى المشروع العام . وبذلك تكون قد ضمنت الحكومة ان تكون الادارة العليا فى قيادتها وسلوكها تحت مصالح ثلاث قوى اجتماعية العمال والمستهلك والدوله . وبالنظر الى الادارة العليا فى المملكة المتحدة لوجدنا انها عبارة عن هيئة استشارية معينة من قبل الوزير المختص ، وليست لها سلطة تنفيذية ، هذا الى جانب تمثيل المستهلكين والعمال للمشاورة ، وقد عرف هذا النظام بالمشاورة . ولقد حاولت الهند نهج التجربه البريطانيه ولكنها اكتفت بوضع لجان استشارية من ثلاث مستويات ، المستوى القومى ـ الموظفين ـ ، ومستوى المنطقة ، والمجتمع المحلى . واذا كنا قد تطرقنا الى توضيح الادارة العليا فى العالم الغربى والعالم الثالث ، فان العالم الشرقى ومثله الاتحاد السوفيتى ، فالادارة العليا فيه تختلف ، لانها توجه سياسيا ، ويعتبر الحزب الشيوعى السوفيتى الجهاز الرئيسى فيه وهو يلعب الدور المؤثر فى تنظيم الحياه الاقتصاديه ، الامر الذى يعنى ان الادارة فى هذا العالم هم بالضرورة رجال الحزب وكبار المسئولين فى الحكومة [1] .

وعلى كل فان الادارة فى اى من الانظمة ـ بصفه عامة ـ هى ادارة حركية تؤمن بالتغير وتسعى الى التجديد والابتكار ، وتتسم بالموضوعية والتفكير العقلى الرشيد الذى يتخلص بدرجه عاليه من آثار الانفعالات والتحيزات الشخصية . اى هى نشاط يعتمد على التحليل الموضوعى والتفكير المنطقى الذى يضم العلاقات السببيه بين العوامل ، ويعتمد عليها فى اختيار انواع القرارات المحققه لظروف موضوعيه محددة فتحقق معها اهداف معينة .

---

(١) احمد رشيد ، مشاكل تطبيقية فى ادارة المؤسسات العامه ، دار المعارف ، الطبعة الثانية ، ١٩٧١ ، القاهرة ، ص ص ١٦٣ ـ ١٧٤ .

وتعتبر الادارة العليا في اى من الانظمة بمثابة وسيلة تخدم بها اهـــداف الصفوه الحاكمه. ومع ان هذا النمط من الادارة قد اكتسب مكانته المهنيـة من خـلال وظيفتـه ، الا ان اعمالهم ووظائفهم كانت تتجه بصفه عامة نحـــو أهداف سياسية لا تعبر عن مصـالح الفئات العريضة بقدر ما كانت تعبر عنـه مصالح الصفوات السياسية والاقتصادية . ومن الاهمية بمكان ان نشير ـ طبقـــا لما ذكرناه آنفا ـ الى ان الادارة في السنـــوات الاخيرة اضحت احد العـوامل والمحاور الهامه في انجاح عمليات التنمية والتحـديث ، وان ثمة رؤيتان لها :

الاولى : ترى انها احد مصادر انجاز المهام الاقتصادية عن طريق مجموعه الوظائف الادارية والفنيه .

والثانية : ترى انها مجموعه متميزة من الصفوة او الطبقة داخل التركيبـة الاجتماعية [1] . وهذا ما دفعنا الى فرد موضعا لها نوضح فيه كيف تصبـــح الادارة صفوة او طبقة متميزة .

الادارة كصفوة أو طبقة :

بداءة يمكن القول ان دراسة الصفوة تعد من الموضوعات الرئيسية في الدراسات الاجتماعية الراهنة ، ومرد ذلك ما تلعبه هذه الصفوات من ثقل خطـــير في الواقع الاجتمـــاعي ، باعتبارها جزء من البنيـة الاجتماعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات دينامية . وتتبوأ هذه الدراسات أهمية تطبيقية خاصة بالنسبـــــة لبلدان العالم الثـالث ، باعتبارها احدى الصفوات او الطبقات الحاكمـة التي تقبض على مقاليد السلطـــه وتتربع على قمتها .

ويعتبر مفهوم الصفوة Elite احد المفاهيم المحوريه الهامة فـــي

---

(1) Child, J., "Management" in the sociology of industry, (eds.), W.M. Williams, Univ. College, swansea, 1975, P. 121.

الادبيات الاجتماعية ، والتى من خلالها يمكن تحليل السلوك السياسى وبنـــاء القوة فى كل الاتجاهات المختلفة . فيرى البعض ان وجوده يرتبط بالبنيـــة الاجتماعية ، ومن ثم فهو بالضرورة يرتبط ببناء طبقــى له سمه الاستغلاليه ، من خلال طبقات او جماعات حاكمه . والبعض الآخـر يرى ان ظهور الصفـــوة من الامور الحتمية التى يفرضها التباين الاجتماعى ، ناهيك عن الاعتبـــارات السيكولوجيه ـ القدرات الخاصة ـ التى يتميز بها شاغلوا تلك الصفوة [١] .

ويعود استخدام مصطلح الصفوه Elite الى القرن السابع عشـــر ، وقد استخدم للدلاله على جودة السلع ، وما لبث ان ساد هـذا المصطلح حـتى اطلق على الجماعات الاجتمـــاعية العليا المتميزة . فهو عند باريتو يطلق علـى تمايز الافراد فى شتى مجالات الحياة الاجتماعية ، وهو دائما مقسم الــى طبقتين احداهما طبقة حاكمة ، وهى دائما تتكون من الطبقات الاكــثر ثراء وهذه الطبقات هى الصفوة او الارستقراطية ، وأخرى طبقة غير حاكمـة وهى التى تأخذ مستوى ادنى ويطلق عليها اللاصفوة . ويذهب موسكا فى مؤلفــه " الطبقه الحاكمة " انه فى كل المجتمعات يوجد طبقتان ، احداهما تتولــى امور الحكم وهى جماعات اجتماعية ذات مستوى اعلى ويطلق عليهاالارستقراطية، واخرى لا تحكم وهى كثيرة العدد خاضعة لتوجيه وتحكم الطبقة الاولـــى ، وذلك لانها لا تستطيع مواجهة قوة وتنظيم الطبقة الحاكمة [٢] . ويتضح مما سبق ان الصفوة الحاكمه عند باريتو وموسكا هى جماعات اجتماعية محددة اى ذات مستوى اعلى ويطلق عليها الارستقراطيه ، وهى بالتالى تعبر عن مصالح وأهداف

---

(١) انظر: السيد محمد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى المفاهيم والقضايا ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .

(٢) انظر : السيد الحسينى ، الصفوة : المفهوم والايديولوجيه، فى بوتومـــور ، مقدمة الصفوة والمجتمع ، ترجمة محمد الجوهرى وآخرون ، دار المعـارف الطبعة الثانيــة ، ١٩٧٨ ، ص ص ٢٥ ـ ٢٩ .

الجماعات الهامه ذات التأثير فى المجتمع .

ولقد عالجت قضية الصفوة دراسات عديدة لاحقة لاعمال باريتو وموسكا ، ويلاحظ فى هذه الدراسات انها اقتفت أثرا أعمال باريتو وموسكا ، فنجد لازويل فى كتاباته الاولى يرى ان الصفوة السياسية تتكون من يملكون ويسيطرون على مقاليد القوة فى اى جهاز سياسى ، اى تلك التى لا يستبعد عنها ممارسة صنوف التأثير الاجتماعى .

وايضا اهتم ريمون آرون Aron بالصفوة بوصفها قلة حاكمة ، ولكنه اكد على فكرة تعددها فى المجتمعات الحديثة ، ولقد تناول آرون التأثير الاجتماعى الذى تمارسه الصفوة المثقفه ، تلك التى فى تصوره لا تشكل جزءا من نسق القوة السياسية . وبشكل عام يشير مصطلح الصفوة الى الجماعات الوظيفية " المهنية " التى تتمتع بمكانة عالية فى المجتمع . فالصفوه اذن هى تلك الجماعة التى تمارس السيطرة فى المجتمع خلال فترة زمنية محددة من خلال طبقه سياسية معينه . والصفوة فى اطارها تضم كبار موظفى الحكومة والادارات " موظفى البطاقات البيضاء " والعلماء والمهندسين والمثقفين [1] .

وفى هذا الصدد يمكن القول ان القوى الاجتماعية عند موسكا شأنها شأن الطبقات الاجتماعية عند ماركس . ويرى ماركس فى نظريته ان اى من المجتمعات — باستثناء البدائية منها — توجد بها طبقتان احداهما حاكمه ومسيطره والثانيه محكومة وخاضعة ، ويرجع سيطرة الاولى الى ملكيتها لوسائل الانتاج الاقتصادى ، وايضا الى القوة العسكرية والنشاط الفكرى . ودائما هناك صراع قائم بين الطبقة الاولى والثانية ، بيد أن هذا الصراع يتحدد ويتأثر بتطور القوى الانتاجية ، اى ما يطرأ على التكنولوجيا من تغير [2] .

---

(١) انظر : السيد الحسينى ، الصفوه : المفهوم والايديولوجية ، مرجع سابق ، ص ص ٣١ — ٣٧ .

(٢) انظر : بوتومور ، من الطبقه الحاكمه الى صفوة القوة ، فى الصفوة والمجتمع ، ترجمة محمد الجوهرى وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص ٤٣ — ٥٠ .

ويرى ميلز ان مصطلح الطبقه يشير الى مغزى سياسى ، وان الحكم مصطلح سياسى ، مما يعنى ذلك ان الطبقه الحاكمه تعنى بطبيعة الحال طبقة اقتصادية تحكم سياسيا . والجدير بالملاحظه ان ميلز عرف صفوة القوه بانها تضم من يشغلون الاوضاع القيادية ، وهو فى هذا شأنه شأن باريتو فى تعريفه للصفوة الحاكمه ، ولكنه يختلف عن باريتو فى تمييزه لثلاثة انواع من الصفوات فى الولايات المتحدة الامريكية ، وهم رؤساء الشركات ، والقادة السياسيين ، والقادة العسكريين ، ولكنه ذهب الى ان هذه الصفوات قد أتت من طبقه عليا مرموقه ، ويتعين علينا ان نطلق عليهم طبقة حاكمه وهو فى ذلك يؤكد فكرة وجود الصفوة وايضا تجانس اصولها الاجتماعية ، مما يدل ذلك على اتحاد الطبقة الحاكمة ، اى ان هناك تلاقى فى القوى الاقتصادية العسكرية والسياسية . وذهب ميلز الى ان وجود الطبقات العليا فى المجتمع لا يعنى بالضرورة وجود طبقه حاكمه ، او بالتالى وجود صفوة قوة . بيد انه اصر على تماسك الصفوات الثلاث الاقتصادية والسياسية والعسكرية(١) .

ومن الاهمية بمكان ان نقرر ان مفهومى الطبقة الحاكمة والصفوة الحاكمة قد استخدما لوصف الاحداث السياسية وتفسيرها . وفى الحقيقة ان المفهومين يؤكدان التفرقه التامة بين من يحكم ومن لا يحكم ويكون خاضعا ، حيث ان الصفوة الحاكمه وهى الاقلية المنظمة تقابل الاغلبية المحكومة . ومفهوم الطبقة الحاكمة يتحدد دائما بين الطبقة المسيطرة والطبقات الخاضعة التى هى على درجة من الاستعداد ولاقامة التنظيمات ، وهى تعرف دائما بانها مجموعة من الاشخاص الذين يشغلون الاوضاع القيادية فى المجتمع ، وهذا التعريف يفرض تماسك هذه المجموعة ، وهذا المصطلح ينهض على وضع الاقلية الحاكمة من خلال السيطرة الاقتصادية . اما مفهوم الصفوه الحاكمة فيشير الى

---

(١) انظر : بوتومور ، من الطبقة الحاكمة الى صفوة القوة ، ترجمة محمد الجوهرى واخرون ، مرجع سابق ، ص ص ٥١ _ ٥٢ .

الاسس التى بمقتضاها امتلكت الصفوة مقاليد القـــوه (١) .

وتجمع الادبيات على ان مفهوم الصفوة يشير الى مجموعة من الافـــراد يحتلون مواقع نفوذ وسيطرة فى مجتمع ما ، وهم بالتالى جماعة مهنية ووظيفيـــة لها مكانة عاليه فى المجتمع ، وترى بعض الدراسات ان الصفوة ليست جماعـات واحدة فى المجتمع ، وانما هى مجموعة من الجماعات المتنوعة التى تتنافـــس أو تتكيف فيما بينهـــا . وهم بذلك يعتبرون اكثر الطبقات هيبة وثراءا من غيرهم . وقد نظر اليهم كل من باريتو وموسكا وميشيلز باعتبارهم جماعة اوليجاركية حاكمـه ، وغيرهم يرى ان ثمة تمايز بين الحكام والمحكومين ، اى بين الاقلية ذات السلطـــة والقوة ، وبين الجماهـــير . وهم فى ذلك يؤكدون على حقيقة هامة مفادهـــا ان حكم الصفوة او الحكم الاوليجاركى امر حتمى (٢).

والجدير بالذكر انه من الصعوبة بمكان تفسير تسيد صفوة ما دون ان تأخـذ فى اعتبارنا الظروف الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطـــة وان هذه الامور تزداد صعوبة خاصة اذا اغفلنا البعد التاريخى الـــذى من خلاله يمكننا فهم الظواهر السياسية ، باعتباره العامل الهام والقوى الـــذى يساعد على معرفة نشـأة وتطور الظواهر الاجتماعية (٣) .

ويمكننا ان نقيم تفرقة بين اتجاهات اربعة رئيسية فى دراسة الصفوة :

الاول : الاتجاه التنظيمى الـــذى يمثله موسكا Mosca وروبرت ميشيلـــز R. Michels

الثانى : الاتجاه الادارى ويمثله جيمس بيرنهام Burnham

الثالث : الاتجاه السيكولوجى ويمثله باريتو Pareto

الرابع : الاتجاه النظامى ويمثله س.رايت ميلز Mills

(١) المرجع السابق ، ص ص ٥٤ – ٥٦ .
(٢) محمد على محمد ، اصول الاجتماع السياسى ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، ١٩٨٠ ، ص ص ٣٧٤ – ٣٧٦ .
(٣) السيد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى ، المفاهيم والقضايا ، مرجع سابق ، ص ٥ .

وبرغم ان هذه الاتجاهات الاربع تلقى الضوء على مختلف الرؤى الايديولوجيــة ، الا انها تحمل قدرا من التعسف . وبالنظر الى هذه الاتجاهات الاربــع نجد ان الاتجاه التنظيمي يرى ان الصفوة قابضة على مقاليد القوة ، ويرجــع ذلك الى ما تتمتع به من قدرات تنظيمية والالمام بمنابع القوة فى المجتمــع . ومن هذا المنطلق يرى موسكا ان الصفوة هى جماعة صغيرة لها قـــــدرات تنظيمية عالية تساعدها على ممارسة الضبط واحتواء المعارضة. اما روبرت ميشيلــز فيرى فى مؤلفه الاحزاب السياسية Political Parties متفقا مــع موسكا ان افعال الصفوة ترجع الى قدراتها التنظيمية ، ولكى يبرهن على ذلك صاغ قانونه الحديدى للاوليجاركية low of oligarchy والذى من خلاله ذهب الى ان كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا فى جهازهــا الادارى ، مما يستبعد ذلك النمو وجود ديمقراطية حقيقية داخل هـــذه التنظيمات. اما باريتو فقد تناول الصفوة فى اطار شامل مما كاد ان يصل الــى مفهوم الطبقة الحاكمـــة عندما ماركس.والصفوة عند باريتو ليست قدرات تنظيميــه كما هى عند موسكا وميشيلز ، وليست نتيجة افرازات قوى اقتصادية كما هـــــى عند ماركس، ولكنها نتاج خصائص انسانية ثابتة عبر التاريخ . ولقد اقام باريتــو تفرقة واضحة للصفوة تميز بين نموذجين ، احدهما صفوة حاكمة وهى تلعــــب دورا بارزا فى تشكيل سياسة المجتمع ، واخرى غير حاكمة او اللاصفوة ، والفــرق الواضح بينهما ما تتمتع بها الاولى من خصائص سيكولوجيه وقدرات ومواهب عـــن الثانيـــة .

اما جيمس بيرنهام المختلف من كل من سابقيه فيرى فى مؤلفه الثـــورة الادارية Managerial Revolution ان النظام الرأسمالى فى تدهـــور مستمر ، وانه ـ اى الرأسمالى ـ تدريجيا سوف يتحول الى مجتمع تسيطـــــر عليه صفوة اداريه تتولى شئونه الاقتصادية والسياسية ، فهو وان كان تأثـــــر بالنظرية الماركسية التى استندت الى ان التحكم فى وسائل الانتاج يمنــح الفئة وضعا مسيطرا ، الا انه حاول المزاوجة بين ذلك وبين دحض النظريـــة

الماركسية ، اذ ان القوة عنده اخذت طابعا تراكميا ، فالتحكم فى وسائل الانتاج يصاحبه بالضرورة قوة اقتصادية وسياسية واجتماعية ، وما يؤكد انه حاول المزاوجة بين النظريتين ، انه فسر التغير تفسيرا ماركسيا ، ثم اكد على ضرورة وجود طبقة حاكمة جديدة مرة اخرى . اما س. رايت ميلز فيرى ان الصفوة هى نتاجات الطابع التنظيمى الذى يسيطر على المجتمع الحديث وهى تميل الى اتخاذ طابع نظامى . والقوة عند ميلز تؤدى الى ظهور منظمات كبيرة الحجم كالمؤسسة العسكرية والشركات الكبرى ، وهى تحتل اهميه محورية فى المجتمع ، وتشكل مجمل الاوضاع القيادية فى البناء الاجتماعى القائم . ويشكل قادة هذه المنظمات صفوة قوة على المستوى القومى مما ينشأ عن ذلك علاقات وثيقة تجعل هؤلاء القادة يتبادلون الوظائف العليا بمختلف قطاعات المجتمع (١) .

ويرى الباحثون ان نظرية الصفوة جاءت كرد فعل للنظرية الماركسية (*) عن

---

(١) السيد محمد الحسينى ، الصفوة : المفهوم والايديولوجية فى الصفوة والمجتمع ، مرجع سابق ، ص ص ٦-١٢ . وللمزيد حول قضية الصفوة يمكن الرجوع الى: محمد على محمد ، اصول الاجتماع السياسى ، مرجع سابق . وايضا : السيد محمد الحسينى علم الاجتماع السياسى المفاهيم والقضايا ، مرجع سابق . وايضا : نيقولا تيماشيف ، النظرية فى علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ، ترجمة محمود عودة وآخرون ، دار المعارف ، ١٩٨٣ . وايضا:على محمود ليله ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ، دار المعارف ، ١٩٨٣ . وايضا:سمير نعيم احمد ، النظرية فى علم الاجتماع: دراسة نقدية ، دار المعارف ، ١٩٧٩ . وايضا:بوتومور ، الصفوة والمجتمع ، ترجمة محمد الجوهرى وآخرون ، دار المعارف ١٩٧٨ . وايضا : احمد زايد ، البناء السياسى فى الريف المصرى تحليل لجماعات الصفوة القديمة والجديدة ، دار المعارف ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، ١٩٨١ .

(*) ثمة رؤية ماركسية ترى انه مع فصل العمل الفكرى عن العمل الجسمانى تقع اعباء هذا الاخير على كاهل الجماهير الكادحه ، بينما تحتكر الطبقات المستغلة امتياز العمل الفكرى : ان الطبقات المستغلة لا تشترك مباشرة فى عمليات الانتاج المادى وانما تقوم

= ......

الطبقة الحاكمة التي تستند الى اساس اقتصادى _ البناء التحتى _ من خلالـه يمكن التحكم فى مصادر القـوة السياسية فى المجتمع ، ناهيك عن امتـلاك المنابع الايديولوجية والثقافية والقانونية _ البناء الفوقى _ . وبذلك تعتـبر نظرية الصفوة محاولة لتقديم تفسـيرا غير اقتصادى للتحكم السياسى ، وادعاء بتقديم نظرية اكثر علمية وموضوعية عن طبيعة المجتمع وبنائه السياسى ، وهـم بذلك حاولوا ان يجردوا مفهوم الطبقة الحاكمة من كل معانيه الاقتصادية ، اى انها جاءت لدحض الماركسية . وقد ارتكزت دعواهم فى ذلك على ثلاث محـاور هى :

<u>المحور الاول</u> : ان الماركسية ليست ايديولوجيه علمية ولكنها ايديولوجيـة مرحلية للطبقة العاملـة .

<u>المحور الثاني</u> : انهم رفضوا المقولة الماركسية التى تتنبئ بالمجتمع اللاطبقى .

<u>المحور الثالث والاخـير</u> : وقوفهم بشدة امام مقولة ماركس التى تذهب الى ان ليست السياسة ، وانما الاقتصاد هو القوة المسيرة لحركـة التاريـخ (١)

ولقد قامت عدة محاولات لتصنيف الصفوات _ اى تلك الجماعات التى لها مكان الصدارة فى التغيرات الاجتمـاعية والسياسية والاقتصاديـة فى المجتمعات. وعلى الرغم من كثرة الرؤى فى تقسيم الصفوات ، الا ان اكثرها شيوعا يتمثل فى :

١ـ الصفوة العسكرية .

= بادارة الانتاج والحكم ، وبالتالى تحدد سياسة الدولة والقوانـين ، والايديولوجيه المسيطرة . انظر ، كيللى وكوفالزون ، المادية التاريخية ، ترجمة محمد داوود ، دار الجماهير ، دمشق ، ١٩٧٠ .

(١) احمد زايد ، البناء السياسى فى الريف المصرى تحليل لجماعات الصفـوه القديمة والجديدة ، مرجع سابق ، ص ٣٨ _ ص ٤٠ .

٢ـ صفوة المثقفين "الانتلجنسيا"
٣ـ الصفوة الادارية .
٤ـ الصفوة البيروقراطية .

ويرى ميلز ان هذه الجماعات تمثل صفوة واحدة لانها تعتبر طبقـــة عليا يمكن ان نطلق عليها طبقه حاكمة . وقد اكد ميلز على وحدة تجانس اصولهـا الاجتماعيـــة ، وان اغلبية اعضاء هذه الصفوات قد أتوا من الطبقة العليا[١] . ويرى بيرنهام ان سيطرة البيروقراطية تعتبر احدى صور السيطرة الاداريـــة ، والذى يعنى به التداخل الشـديد من جانب الدولة فى المناشط الاقتصاديـــه وذلك عن طـريق ملكية وسائل الانتاج او الجزء الاكبر منها وتوجيهه نحو رفاهية المجتمع . ويعنى ذلك ان توجيه وسـائل الانتاج سيكون فى القريب او البعيد من سلطة الجهـــاز البيروقراطى ، وان هذا الجهاز سوف يحتاج الى جهـاز فنى وادارى متخصص ، ومن ثم فان البيروقراطيين سوف يؤلفون طبقة حاكمـــة لها كل سمات الطبقات الحاكمة ، وانها سوف تتمتع بامتيازات خاصة نتيجـــة الاحتكار الادارى التى سوف تمارسه[٢] . ويذهب ميلز تأكيـدا لمقولة بيرنهـام الى ان كبار المـلاك ومن فى مصفوفتهم الذين يتصفون بالثراء الفاحش لا يمثلون جماعات منفصلة ، وانما توجد بينهما رابطة وثيقة حيث الثروة والنفـــوذ . والحقيقة ان كوكبة من الدارسين يذهبون الى ان هناك تطورا اداريا ان لم يكـن فى الواقع ثورة ادارية ، ولكن هذا التطور لم يحدث تغيرا راديكاليـا فى الرأسماليـــة[٣] .

---

(١) ب وتومور ، المثقفون والمديرون والبيروقراطيون فصل فى الصفوة والمجتمع ، مرجع سابق ، ص ص ٨٥ ــ ٨٧ . وايضا : على شريف ، الادارة العامة فى مدخل الانظمه ، مرجع سابق ، ص ١٤٤ .

(٢) على شريف ، الادارة العامة مدخل الانظمة ، مرجع سابق ، ص ١٤٦ ، وايضا : محمد على محمد ، اصول الاجتماع السياسى ، مرجع سابق ، ص ٤٠٧ .

(٣) محمد على محمد ، اصول الاجتماع السياسى ، مرجع سابق ، ص ٤٠٥ .

لقد تركت النظريات الكلاسيكية للصفوة تأثيرا بالغا كان من شأنـــه ان اندفع العلماء الى اثراء النظـرية . فاذا كان موسكا وميشيلز وباريتو قد عملـــوا على دحض الماركسية فى نظــرتهم للطبقة الحاكمة ، واذا كان الماركسيــــون قد رفضوا بالتـــالى فكرة الصفوة التى هى فى الواقع تعبير عن ايديولوجيـــة برجوازيه ، فاننا نجد جيمس بيرنهام فى مؤلفه الثورة الادارية Managerial Revolution (١٩٤١) يعمل على المزاوجة بين النظريتين ، فيذهـب الى ان النظام الراسمالى فى تدنى مستمر ، وانه سوف تأتى صفوة اداريـــة تقبض على أموره الاقتصـادية والسياسية ، اى ان المجتمع الرأسمالى سوف يتحول الى نموذج آخر اطلق عليه المجتمع الادارى ، وان هذه الصفوة ســـوف تشكل طبقة حاكمة جـديدة تمارس سيطـرة سياسية وادارية واقتصادية[١] .

ولقد ميز بيرنهام بين فئتين من المديرين هما :

<u>الفئة الاولى</u> : تشمل العلماء والمتخصصين فى التكنولوجيا ومديرى عملية الانتـاج والقائمين على تنظيمهـــا .
<u>أما الفئة الثانية</u> : فتضم المديرين الذين يحتلون قمة الاوضـاع الادارية[٢].
وفى ذلك يمكن القول ان بيرنهام حاول تشخيص الازمه التى تمر بها الرأسماليـــة المعاصرة ، تلك التى تتمثل فى ان ملاك القوة الانتاجية _ اى الرأسماليـين _ سوف ينفصلون تماما عن العملية الانتاجية ، ونتيجة لذلك سيجد الملاك الرأسماليون انفسهم فى موقف اشبه " بطبقة الاعيان" التى تنفق ارباحا دون أن تسهـم فى

---

(١) السيد محمد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى ، مرجع سابق، ص١١٤

(٢) بوتومور ، " المثقفون والمديرون والبيروقراطيون" ، فصل فى : "الصفوة والمجتمع" ترجمة محمد الجوهرى وآخرون، مرجع سابق ، ص ص ٩٥_٩٦ .

موقف اشبه " بطبقة الاعيان" التى تنفق ارباحا دون ان تسهم فى عملية الانتاج . مما يترتب على ذلك سيطرة الطبقه الاداريه على القوى الانتاجية[1] .

ومن الواضح ان بيرنهام فى تحليله هذا انطلق من قضية ماركس التى مفادها ان المجتمعات الصناعية شهدت انفصالا فى الملكية الصناعية وادارتها ، واراد بذلك ان يدعم مقولة اساسية مفادها ان الايديولوجيه الفردية للرأسمالية تلاشت لتحل محلها ايديولوجيه ادارية ، ولكنه فى ذلك قد اغفل امرا بالغ الاهمية والخطوره الا وهو ما بين المديرين والملاك من صلة وطيدة ، فانهم غالبا ما ينتمون الى الطبقة الوسطى العليا ، ناهيك عن ان تعيين المديرين غالبا ما يكون من بين الطبقات العليا ، وان كبار الملاك وكبار المديرين يرتبطون فى نسيج الحياة الاجتماعية ويؤلفون جماعة اجتماعية متماسكة ، وبذلك يصعب القول بوجود ثورة ادارية[2] .

وثمة محاولات نظرية اخرى تذهب الى معالجة الادارة ودراستها بوصفها طبقة . والواقع ان هذه المحاولات ترجع الى الفكر الاجتماعى فى القرن التاسع عشر . فعلى الرغم من ان مفهوم البيروقراطية الادارية لم يحتل مكانة متقدمة فى الفكر الماركسى ، الا انه قد ورد فى اعمال كثير من الماركسيين ، وأوضح مثال على ذلك اعمال ريزى ودجلاس اللذان اشارا الى مفهوم المجتمع البيروقراطى[3]. ويرى ميلوفان دجلاس Dijilas فى مؤلفه الطبقه الجديدة New class ان الطبقة البيروقراطية او بالاحرى البيروقراطيه

---

(١) السيد الحسينى ، الصفوة : المفهوم والايديولوجيه ، فى : بوتومور ، مقدمة الترجمة العربية لكتاب الصفوه والمجتمع ، مرجع سابق ، ص ١١

(٢) على شريف ، مرجع سابق ، ص ص ١٤٥ ـ ١٤٦ . وايضا حول نفس المعنى انظر : السيد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى ، مرجع سابق ، ص ص ١١٦ ـ ١١٧ .

(٣) السيد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى ، مرجع سابق ، ص ٢٤١ .

السياسية تكون من الذين يمتلكون امتيازات خاصة بحكم احتكارهم الادارى الذى يمارسونه . ويكشف دجلاس عن ان اعضاء هذه الطبقة ليسوا من الطبقة الحكومية الادارية ـ الموظفين ـ ، وانما هم الطبقة البيروقراطية الحاكمة الجديدة ، ويقصد بها الحزب او البيروقراطيه السياسية . ويضيف دجلاس الى ان هذه الطبقة ليست بيروقراطيه بالمعنى الضيق ، لانها لا تتكون من موظفى الادارات الحكومية ، وانما هى فى الحقيقة ليست بيروقراطيه على الاطلاق لانها تتكون من قادة الحزب ، خاصة اذا ما قورنت بمديرى الصناعة كبيروقراطيين(١) .

وفى محاولة لتحطيم دور البيروقراطيه الادارية ، يرى فيبر ان درجة استقرارية واستمرارية اى نظام سياسى ينعكس بالتالى على درجة قوة الادارة البيروقراطية . ويذهب فيبر الى ان نمو القوة البيروقراطية لا يمكن تجاوزها ، وانه لا يمكن الاستغناء عن المديرين الفنيين ذوى الخبرة ، لان استمرارية الادارة تتوقف على دوام الادارة السياسية والعكس . وهناك اعتقاد شائع يرى ان الموظفين وبصفة خاصة كبارهم ، يدينون بالولاء للنظام السياسى السائد ، وبالتالى فان فكرة تحييدهم تصبح غير واردة على الاطلاق(٢) .

لقد كان لظهور المديرين فى المجتمع الحديث ، الاثر الواضح فى الاهتمام السوسيولوجى بهم ، حيث باتوا يحتلون المهام والمسئوليات المتقدمة فى التنظيمات ، وهم فى الوقت ذاته اضحوا وسيلة لتحقيق التقدم المادى للمجتمعات . ويشكل المديرون جماعة وظيفية هامة فى المجتمعات الصناعية ، اذ يكونون صفوة لها درجة عالية من السلطة ومكانة مرموقة من الهيبة ،

---

(١) بوتومور ، المثقفون والمديرون والبيروقراطيون ، ترجمة محمد على محمد ، مرجع سابق ، ص ص ٩٨ ـ ١٠٠ .

(٢) بوتومور ، الصفوة الادارية ، ترجمة احمد زايد فى : علم الاجتماع والنقد الاجتماعى ، ص ص ٧٦ ـ ٨٠ .

ولهم القدرة فى اتخاذ القرارات الاقتصادية ، ويسيطر عليهم الوعى بكونهم جماعة وظيفية ، وفى الوقت نفسه فهم ليسوا طبقة مستقلة عن الطبقة العليا ، كما انهم لم يصبحوا بعد طبقة حاكمة جديدة .

وعلى العكس من ذلك يرى اندريه سيجفريد ان مديرى الصناعات الخاصة والمشروعات المؤممة ، وكبار موظفى الحكومة يشكلون طبقة حاكمة (١) .

وعلى ذلك يمكن القول ان الصفوة الادارية تمثل احد قطاعات الطبقة المسيطرة فى المجتمع ، ومن ثم نفوذها وحيادها يتم تكييفه بالسلب او بالايجاب طبقا لمصالح اهداف الطبقة التى تنتمى اليها . وعلى الرغم من ان فيبر لم يول هذه القضية اهتمامه ، الا انه فسرها فى قضيتين من خلال شرحه لتطور البيروقراطية ، وهاتان القضيتان هما على النحو التالى :

الاولى : تتمثل فى ان البيروقراطية القائمة على الادارة الرشيدة والعلاقات الغير شخصية تقوم على الكفاءة الفنية والشهادات الدراسية ، وهى ترتبط بالتطور الديمقراطى Democratization وتخفيف الهوة الاجتماعية ، مما يعنى ذلك ان الطبقات الاجتماعية اضحى لها وزنا سياسيا كبيرا .

أما القضية الثانية : فتتمثل فى ان الموظفين — مديرى الادارات — هم الوريثون الوحيدون لمالكى وسائل الانتاج ، وهم حكام المجتمع . وهاتان القضيتان فى الواقع هما ما عرف فيما بعد بنظرية بيرنهام عن الثورة الادارية ، واللتان بهما تحدد نقد

---

(١) بوتومور ، المثقفون والمديرون والبيروقراطيون ، ترجمة محمد الجوهرى وآخرين ، مرجع سابق ، ص ص ٩٦ — ١٠٠ .

البيروقراطية فى المجتمعات الشيوعية فى فترة ما بعد حكــــم ستالين (١).

ويعتبر الموظفون الحكوميون فى مستويات الادارة العليا فى كل المجتمعات الحديثة باعتبارهم اقلية تحكم المجتمع ، قطاعـــا هاما من الصفوة الحاكمة او الطبقة السياسية . ويكشف واقع المجتمــع الشيوعى عن ان كبار الموظفين فى الدولة والحزب يرتبطان ببعضهمــا اشد الارتباط ، وهما يعتبران جزءا حيويا من الصفوة الحاكمــــة او بالاحرى كلها (٢).

واذا ما جاز لنا مقارنة الصفوة الادارية بالصفوات الاخـــرى لأمكننا تحديد طابعها ، ولاتضح لنا ان هذه الصفوة تختلف عن الصفوات الاخرى من حيث الحجم والتجانس والتماسك . ويمكن القول فى اطـار ذلك ان هذه الطبقة تتميز بالتحديد والتجانس والتماسك ، ناهيـك عن اشتراكها فى ممارسة القوة السياسية . وهذه الطبقة تنمو عن عــدد من الجماعات الاخرى التى قد تمتلك هيبة اجتماعية عالية ولكن تنقصها القوة ، وتختلف هذه الصفوة عن الصفوة السياسية من حيث وضـوح الحدود ، والترابط . اما بالنسبة للصفوة العسكرية فان ثمة تشابه بينهـا وبين الصفوة الادارية ولكن يستبعد عادة الممارسة المباشرة للقـــوة السياسية (٣).

---

(١) بوتومور ، الصفوة الادارية ، ترجمة احمد زايد ، مرجــع سابق ، ص ١٨٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٧١ .

(٣) بوتومور ، الصفوة الادارية ، ترجمة احمد زايد ، مرجع سابق ، ص ص ١٧٤ - ١٧٥ .

والجدير بالذكر انه فى السنوات الاخيرة حدثت عدة تغييرات على بنية الصفوات وخاصة فى الدول الصناعية الغربية الكبرى ، فالطبقه العاملة فيها سعت جاهدة للدخول فى الوظائف المدنية الرئيسية ، فهى بمجرد وصولها الى الصفوة الادارية العليا ما تلبث ان تصبح متكاتفه معها ، ومن ثم فهى تكتسب كل الرموز المعبرة عن وضعها الجديد .

وثمة دراسات اخرى تناولت بالدراسة الاصول الاجتماعية للصفوات الادارية، فأوضحت ان كبار موظفى الدولة فى فرنسا ينتمون الى الطبقة الوسطى العليا او العليا العليا - طبقا لتقسيم وارنر - وان ذلك هو وضع كبار قادة الجيش والقضاة . وفى بريطانيا ينتمى كبار الموظفين المدنيين الى اصول طبقية عليا ، وهم بالتالى يحصلون على تعليم خاص . وفى الولايات المتحدة الامريكية اوضحت الدراسات ان الطبقة التى تتحكم فى القرارات الاساسية تنتمى الى اسر الطبقة الوسطى العليا وان نسبة ضئيلة تنتمى الى الطبقة العاملة . اما فى المانيا فقد أوضحت الدراسات ان جماعات الصفوة تنتمى الى الطبقتين الوسطى والعليا ، وان من يتحكم فى اختصار الوظائف المدنية الكبرى ينتمون الى الطبقة الوسطى والعليا (١).

ويتضح مما سبق ان كبار الموظفين " ذوى الياقات البيضاء والفنيين " تنحدر اصولهم الطبقية من الطبقة الوسطى والعليا بشكل عام ، وجزء ضئيل منها يأتى من الطبقة العاملة وخاصة فى الولايات المتحدة الامريكية ، وذلك يتفق الى حد كبير مع مقولة ماركس وهيجل

---

(١) السيد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٩ - ١٣١ .

التى تذهب الى ان البيروقراطيين هم العمود الفقرى للطبقة الوسطى .

وطبقا لمكانة هذه الصفوة ، فان اعضاء هذه الصفوة الادارية تتمتع بنفوذ وتأثير واسع النطاق يساعدهم فى اصدار قرارات معينة ، خاصة اذا ما كانت لهم اتصالات منتظمة بالقادة السياسيين ، ويضاهى ذلك كل من يعمل فى مهنة على درجة عالية من الهيبة . ولكن فى المجتمعات الديمقراطية فالقوة التى تتمتع بها الصفوة الادارية محدودة حيث يعملون تحت سلطة الهيئة التنفيذية السياسية التى هى مسئولة امام البرلمان والناخبين ، وهم فى ذلك منفذين . اما فى المرحلة التى تنفذ سياسة معينة فلهم من القوة ما تمكنهم من ايقاف او تأخير أو تعديل مجرى هذه السياسة العملية ، وفى هذه الحالة يمارسون قدرا من التأثير على القرارات وخاصة اذا ما كانت القرارات تأتى من الادارة التنفيذية باستمرار ، حيث لا يكون لهذه الادارة سوى خبرة ضيقة ومحدودة بالاعمال التى تقع تحت مسئوليتهم . والملاحظة العامة هنا ان نمو التعقد الفنى للحكومات الحديثة يعضد من قوة الموظفين الدائمين والذى يكون دائما من خلال ما يلعبونه من ادوار مؤثرة فى تشكيل الواقع العملى للسياسة(١).

والجدير بالذكر ان هذه الطبقة بقدر ما تتشابه اصولها الاجتماعية ، بقدر ما تتباين بتباين الايديولوجيات والنظم ، الامر الذى يعنى ان اوضاع هذه الطبقة تختلف فى الواقع الرأسمالى عنه فى الواقع الاشتراكى وهذا ما سنوضحه فى الجزء التالى ، ولكن طبقا لمقولة شكسبير " دع الحمقى يتنافسون حول اشكال الحكومات ، فان افضلها

---

(١) بوتومور ، الصفوة الادارية ، ترجمة احمد زايد ، مرجع سابق ، ص ص ١٧٥ ـ ١٧٦ .

ادارة هو افضلها جميعا (١) ، فان الادارة هى المحدد الرئيسى لتقدم الحكومات.

الادارة فى النظام الرأسمالى :

اهتم المفكرون البرجوازيون بالادارة منذ نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر. وعقب الحرب العالمية الثانية فى ظل الدوله الرأسمالية زاد الاهتمام بها من جديد اذ احرزت ثقلا اجتماعيا عظيما ، وكان ذلك بسبب الرغبة فى الاستعمار والسيطرة على بلدان العالم الثالث واستنزافهم ومن ثم تقدمهم من جهة ، وجذب القادة الاداريين اليهم من جهة اخرى (٢).

ويذهب ماركس الى " ان الادارة فى ظل الراسمالية ليست وظيفة خاصة بطبيعة العمل الاجتماعى المنوط لها ، ولكنها وظيفة لاستغلال هذه العملية ، ومن ثم فهى صفة متناقضة بين المستغل والمستغل ". وبذلك يكون ماركس قد اوضح ان الادارة هى صفة للانتاج بصورة عامة ، وقد تشكلت وفق جوهر الرأسمالية اى وفق سمتها الاستغلالية، باعتبار ان زيادة فائض القيمة هى المحصلة النهائية والبوصلة التى توجه الادارة فى ظل الرأسمالية .. وتهدف عملية الادارة فى ظل الرأسمالية الى المحافظة على الملكية الخاصة والاستغلال وبالتالى على المحافظة على نمو رأس المال ، اى يصبح المجتمع منقسما فى ظل هذه الادارة الى ضدين احدهما حاكم ومالك فى نفس الوقت، والآخر محكوم ولا

---

(١) نقلا عن : عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

(٢) احمد صادق سعد ، مساهمة فى الدراسة النظرية للبيروقراطية ، الطليعة ، العدد السادس ، السنة التاسعة ، يونيو ١٩٧٣ ، ص ٩٤ .

يمسك (١).

ويمكن تقسيم تطور الادارة فى ظل الرأسمالية الى ثلاث مراحل اساسيا هى :

الاولى : تتعلق بتكوين الرأسمالية التجارية والذى فيها صاحب المصنع هو المدير ، وهو المنظم لعمليات الانتاج والمواد الخام والعمل والمبيعات اى انه هو المالك الوحيد المتصرف فى جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والتكتيكية للانتاج ، ويمكن تسمية هذا النوع من الادارة بانها الادارة على نطاق المشروع الفردى.

الثانية: وترتبط بالتقدم التكنولوجى ونمو الانتاج وازدياده وتعقده ، وهذه المرحلة تواكب ميلاد الامبريالية اعلى مراحل الرأسمالية ، وفيها تنسحب الادارة من مالكى المشروعات الجزئية ، وتنتقل تدريجيا الى المديرين المتخصصين والمؤهلين ، ويمكن ان نطلق على هذه المرحلة مرحلة الادارة العلمية.

اما المرحلة الثالثة والاخيرة : فهى المرحلة الحديثة والتى ترتبط بتكوين رأسمالية الدولة الاحتكارية والتى فيها يقوم الرأسمالى بنفسه او بمساعدة آخرين فى الاحتكارات الكبيرة ، الامر الذى ساعد فى ظهور ما يسمى بمؤسسة المديرين او المنظمين المحترفين (٢).

وكما يرى ماركس فان النظام الادارى والاشرافى غالبا ما يكون له سلطة قهرية ، فهو يسلم ايضا بأن الرأسمالى له وظيفة خاصة بالاشراف

---

(١) ف.ج. أفانا سييف ، الادارة العلمية للمجتمع ، ترجمة كمال السيد ، دار الثقافة الجديدة ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، يناير ١٩٧٥ ، ص ٤٧ .

(٢) أفانا سييف ، الادارة العلمية للمجتمع ، المرجع السابق ، ص ٥٠ .

على مجموعة من المأجورين أو من جيوش البروليتاريا في اطار العملية الانتاجية التى تتطلب نوعا من الضبط والاشراف الداخلى (١). والواقع ان مالكى وسائل الانتاج - الرأسماليين - لا يديرون امورهم بأنفسهم ، بل ان هناك ادوات تعمل من وجهة نظر مصالحهم تتمثل فى الادارة واجهزة الدولة المكونة من البيروقراطيين الذين تتصف وظائفهم بالدوام وتأخذ صفة الحرفة . وهؤلاء عادة ما يتصفون عن غيرهم بالتفوق ، وممارسة السلطة.

لقد كان الرأسمالى ابان الثورة الصناعية وما بعدها هو القائم بعملية الادارة ، فى حين كانت الطبقة العاملة هى موضوع الادارة ، وما لبث ان حدثت الثورة العلمية التكنيكية للانتاج الرأسمالى الحديث حتى فوضت هذه العمليات الى مديرين ، ولم يكن فى الواقع المديرون شخصية مستقله ، وانما كانوا تابعين لحساب الرأسمالية ، بحيث كان رأس المال ومن يملكه هما الحاكمان على الانتاج الرأسمالى لا المديرون.

ان عملية نقل الادارة الصناعية الى المديرين ، وازدياد دورهم فى الاقتصاد الرأسمالى قد عجل ببزوغ ما يسمى مجتمع المديرين الذى روج له جيمس بيرنهام ، الذى زعم انه لم يعد هناك ما يسمى بالطبقة الرأسمالية الحاكمة ، أو انهم لم يتحكموا فى زمام الحياة الاجتماعية والانتاج ، وانما آل ذلك الى المديرين المحترفين ، ومع ذلك فالواقع ان من يملك رأس المال هم فى ذات الوقت المسيطرون على المجتمع، وما المديرون الا خادمين لملاك وسائل الانتاج (٢).

---

(١) على محمود ليله ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٤٧ - ١٤٨ .

(٢) افانا سيف ، مرجع سابق ، ص ٥١ ، ويمكن الرجوع ايضا الى :
Gvishiani, D., "Organization and Management: Asociological Analysis of western theries, progrespublisher, Moscow, 1972.

ولقد ذهب ماركس الى ان الانسان لا يكون رأسماليا بسبب كونه مديرا او رئيسا للعمليات الصناعية ، بل على العكس من ذلك فانه يصبح رئيسا لعمليات التصنيع او مديرا لسبب كونه رأسماليا . ان ادارة الصناعة سمة من سمات رأس المال ، مثلما كان يحدث فى عصور الاقطاع ، عندما كانت وظائف القيادة حكرا على اصحاب الملكيات العقارية ... وعن الطابع الخاص للعمل الادارى فى ظل الرأسمالية يذهب ماركس الى ان العمل الادارى هو عمل اشرافى دائم ومباشر يقوم به صاحب العمل ويمارسه على العامل. ان العامل فى هذا النظام - الخاضع للادارة - محروم من وسائل الانتاج ، وهو لا يملك شيئا سوى قوة عمله ، وهو يذلك مضطرا الى العمل لدى الرأسمالى ، وهذا تقوم العلاقات الصراعية بينهم، وعلى ذلك فان الادارة فى المجتمع الرأسمالى تأخذ طابعا طبقيا رأسماليا وتمارس من اجل المصالح الخاصة(١).

ويرى لينين ان الادارة الرأسمالية ما هى الا مجموعة خاصة من الناس يسيطرون على الآخرين ، ودائما يوجد لديهم جهاز معين يمارس القهر والعنف للمحافظه على حكمهم وعلى اغراضهم. والادارة البيروقراطية فى هذه المجتمعات لا تمارس القهر المادى فقط ، بل ايضا تمارس سلطة القهر الفكرى ، وهذه السلطة نابعة من موقعها وامتيازاتها المادية والمعنوية فى المجتمع (٢). وعن سمة امتياز الادارة البيروقراطية عن الناس يقول لينين " ان البيروقراطيين هم اناس منفصلون عن الناس ، وهم دائما فوق الناس" . والواقع ان هذا التحليل لا ينحصر على موظفى الدولة ،

---

(١) افانا سييف ، الادارة العلمية للمجتمع ، مرجع سابق ، ص٤٨ .

(2) Kamentser,S., "The experience of Industrial Mana gement in the soviet union,progress publishers,1975,p.20.

بل يتعدى ذلك الى الادارة العليا للمنشآت الرأسمالية كالمصانع والمتاجر والمصارف ... الخ [١].

وتعتبر الادارة العليا في النظام الرأسمالي ذات جوهر استغلالي، وهم في الوقت ذاته يظلون خدما للطبقة المالكة مهما دنوا منها، اي يبقون مرؤوسين منها، باعتبارهم مصدر ثروتهم وامتيازاتهم. وعلى الرغم من موقع الادارة العليا هذا، الا انهم جزء من الطبقة المالكة والحاكمة. والنظام الاداري في النظام الرأسمالي يعمل على تدعيم النظام الاقتصادي والاجتماعي القائم، وهو بذلك يعبر عن ايديولوجية معاصرة، اضحت الآن الدعامة التي ينهض عليها النظام الرأسمالي [٢]. لقد كان لتدخل هذه الايديولوجية على الجهاز الاداري لتنظيم الوضع الهيكلي الجديد للاقتصاد الاثر القوي في وجود علاقة ذات طبيعة قوية بين الجهاز الاداري العام والاقتصاد عموما والصناعة على وجه الخصوص.

وباعتبار ان الايديولوجيه تفسر دور الجهاز الاداري وتؤكد المصالح الاجتماعيه التي يخفيها الجهاز الاداري، فان ايديولوجية الادارة الرأسمالية تتلخص في :

أ ـ اصلاح النظام القائم والمحافظة عليه واعطائه الحيوية التي يفتقدها، وتحقيق نمو الجهاز الاداري بالطريقة التي يعبر عنها النظام القائم.

ب ـ يعمل النمو الاداري ومن ثم ايديولوجيته على تأكيد المصالح

---

(١) احمد صادق سعد، مساهمة في الدراسة النظرية للبيروقراطية، ص ص ٩٦ ـ ٩٧.

(٢) احمد رشيد، ادارة الافراد في الحكومة والقطاع العام، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٥، ص ص ١٣ ـ ١٥.

الاجتماعية للرأسمالية (١). وفى اطار هذه الايديولوجيـــة ووظيفتها ودرجة استقرار المجتمع تتضح الوظيفة الاجتماعية للجهاز الادارى فى ظل الراسمالية ، والتى يمكن ان نجملها بشكل عام فى :

١ — ان الجهاز الادارى هو جهاز بيروقراطى يعمل على القيام بالوظـائف الاقتصادية والسياسية للنظام الرأسمالى .

٢ — ان العمل فى الجهاز الادارى يمثل احد جناحى الخدمة العامة ، ومن هذا المنطلق فالادارة هى خادمة الامة .

٣— الجهاز الادارى هو المسئول عن الاداء العام للمسئوليات السياسية والاقتصادية ، ومن ثم فيعتبر تدخل الدوله مظهرا من مظاهــر بيروقراطيه الدوله (٢).

لقد كان الاهتمام الرئيسى للادارة فى النظام الراسمالى، يتمثل فى تحقيق الضبـط التنظيمى ، ومن ثم فقد كانت نظريات الادارة انعكاســا ايديولوجيا للصراع القائم فى المشروعات الرأسمالية ، وهو رد فعل طبيعــى لمحاولة الادارة الرأسمالية تدعيم الوضع القائم دون ادنى تغير ، وهـــذا امر مخالف لما هو قائم فى المجتمعات الاشتراكيه.

الادارة فى النظام الاشتراكى :

عقب المتغيرات الاقتصادية العالمية التى حدثت ابان القـــرن

---

(١) احمد رشيد ، نظرية الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٦١ — ٦٥ .

(٢) احمد رشيد ، نفس المرجـــع ، ص ٥٢١ .

العشرين ، وظهور التغيرات الاشتراكية وتدخل الدولة والاقتصاد المخطط والموجه ، ودخول الدوله فى مجالات غير تقليدية كضرورة فرضتها طبيعة العصر ، اضحت الادارة سمة اساسية لفهم الواقع السياسى للمجتمعات الاشتراكية. وباعتبار ان التكوينة الاجتماعية الاقتصادية نظام متكامل ومجموعة من العمليات المتصلة ببعضها عضويا ، فهى نظام ذاتى الادارة . ان الادارة سمة لصيقة بالمجتمع فى أى مرحلة من مراحل تطوره ، وهى ذات سمة شاملة تأتى من الطبيعة النظامية للمجتمع ، وتنبع من العمل الاجتماعى الذى فحواه ان الناس لا بد وان يتصلوا فيما بينهم فى العمل والحياة ، وان يتبادلوا منتجات نشاطاتهم المادية والذهنية (١).

والجدير بالذكر انه بدون الادارة يستحيل قيام النظام والتنظيمات حتى فى اشكالها الاشد بدائية . ولقد ذهب ماركس الى ان كل عمل يتم على نطاق واسع يتطلب وجود سلطة قيادية وتوجيه ، من اجل تأكيد تناسق المناشط الفردية ، وقد رأى ماركس ان الادارة باعتبارها نظاما رقابيا فهى بمثابة تنظيم لا يمكن الاستغناء عنه فى اسلوب الانتاج . والواقع ان الادارة لا تقتصر على الانتاج فقط ، بل تمتد الى الظواهر الاجتماعية التى دائما ما تنتهى الى تنظيم اجتماعى معين ، وتحدد سلوكيات معينه تتفق وطبيعة المجتمع من جانب ، ومع العلاقات الاقتصادية والاجتماعية التى تسود ذلك المجتمع من جانب آخر .

وتعرف الادارة فى اللغة الماركسية باسم " الرقابة" ، ويعتبر

---

(١) نبيل السمالوطى ، بناء القوة والتنمية السياسية دراسة فى علم الاجتماع السياسى ، الهيئة المصرية العامه للكتاب ، الطبعه الاولى ، الاسكندرية ، ١٩٧٨ ، ص ٢٥ .

تطوير المجتمع ونمو البنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وثيق الصلة بالمشكلات النظرية للادارة والرقابة فى علم الاجتماع الماركسى ، والرقابة بالروسية تعنى "upravleniye" ولا يوجد فى الانجليزية كلمة واحدة تعنى معناها الذى يمتد الى التوجيه وادارة الاعمال والادارة العامة ورقابة الدولة [١]، اى ان الادارة العلمية للمجتمع تعنى الرقابة على الجانب الاقتصادى والاجتماعى ، وبذلك تعتبر الادارة العلمية من الاهداف الرئيسية لبناء الاشتراكية .

ولقد اكتسب المفهوم اللينينى الماركسى للادارة فى الايام الاولى من ثورة اكتوبر الاشتراكية ١٩١٧ سمة خاصة ، عندما تصدت البروليتاريا بالقوة لمختلف مهام ادارة القطر الاقتصادية والاجتماعية، والمفهوم العام للادارة الاشتراكية عرف من خلال لينين الذى ذهب به الى مباشرة العمال لمهام الادارة فى حكومة الاتحاد السوفيتى [٢]، فعقب تحطيم الجهاز الادارى القيصرى فى روسيا قبل ثورة ١٩١٧ اعلن البلشفيك تهديم الجهاز الادارى واحلاله بجهاز آخر قوى من جيوش البروليتاريا ، الامر الذى مكن البيروقراطية السوفيتية من احتلال المناصب القيادية العليا فى الجهاز الادارى ، وقد تم ذلك بعد تسيسهم وفقا لايديولوجية البنية الجديدة التى وقعت على عاتقهم [٣].

ويرى لينين Lenin ضرورة القضاء على الجهاز الادارى القديم للدولة ، وبالتالى يؤكد على ضرورة وجود ضبط مركزى قوى ،

---

(١) انظر : افانا سيف ، الادارة العلمية للمجتمع ، مرجع سابق ، ص ص ٥ ـ ٨ .

(2) Kamentser, S., op.cit., pp.11-14.

(٣) احمد رشيد ، نظرية الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٥٤٥ ـ ٥٤٧ .

وديكتاتوريه بروليتاريه لها القدرة على النهوض بالحركة الثورية ، ويؤكد لينين هنا على حقيقة هامة تتمثل فى ان الدولة بشكلها الجديد تتباين عن ما كانت فى السابق ، ففى الدول الاشتراكية تكون الادارة من اختصاص جيش البروليتاريا المسلح ، وانها بالتالى تستند الى نظم نقابية تتباين عن النظم النيابيه الغربيه تباينا شديدا ، ويرى لينين انه من الضرورى طرد العناصر الغير بروليتارية من الادارة وانتخاب الافراد الذين يحتلون الوظائف الادارية من داخل الحزب ، وفى مقابل ذلك ايقن لينين Lenin ان الجهاز الادارى القديم لم يتهدم تماما مما دفعه الى الاعتراف بعدم فعالية الادارة السوفيتيه ، الامر الذى يعنى ذلك ان الادارة البيروقراطيه نظام ادارى يضرب بجذوره فى عمق المجتمع القيصرى الروسى قبل الثورة ، وانه يتطلب فترة كبيرة للقضاء عليه (١).

وثمة رؤية اخرى ترى ان البيروقراطية طبقة جديدة ، وبالتالى فقد اصبحت الطبقة المالكة الوحيدة لفائض القيمة الذى يحققه العمال . ويرى تروتسكى ان الادارة اصبحت نظاما للمكانات الاجتماعية ، وان من يشغل هذه المكانات بدأ يستغل الدوله لخدمة اهوائهم واغراضهم الشخصية (٢).

ولقد انشأ ماركس وانجلز علم المجتمع كنظام متكامل ذاتى الادارة ، وهذا العلم هو المادية التاريخية ، وقد اكتشف ماركس وانجلز التكوين الاجتماعى الاقتصادى الذى هو فى حقيقة نظام ديناميكى مركب ، ويتضمن بصورة أعم واشمل ودائمة عملية الادارة والرقابة ، وهذه التكوينة الاجتماعية الاقتصادية تحتل فيها العلاقات الادارية التى يكونها الناس

---

(١) السيد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠٨ — ٢١٠ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٢١١ .

من خلال ادائهم لوظيفة الادارة مكانة مرموقة فى البنية الاجتماعية الاقتصادية ، وهذه العلاقات تقوم بين مجموعات من الناس وهى تلك التى تعمل على تحقيق التضامن والتناسق والفاعليه والكفاءة فى العمل الذى يؤديه كل مجموعة ، وهى ايضا من طراز خطى ووظيفى توجد بين التبعية المباشرة فى رئيس واحد اى التبعية الخطية فى كافة المسائل . وعادة ما تتسم العلاقات الادارية فى المجتمع الطبقى بطابع طبقى تناحرى ، كما تتسم فى الوقت ذاته بالتناقض والاستغلال . والعلاقات الادارية سمة اساسية لهيكل المجتمع الاشتراكى ، فعلى الرغم من خضوع التكوينات الاجتماعية الاقتصادية والثقافية والسياسية لقوانين تاريخية موضوعية عامة ، الا ان لكل منها قوانين خاصة به ، ومن ثم فان لكل بنية اسلوبها الخاص فى الادارة (١).

والادارة فى المجتمع الاشتراكى تتبع مبدأ اللامركزية وذلك تحقيقا لوحدة الادارة احد المبادىء الرئيسية فى ادارة الاقتصاد الاشتراكى . وفى هذا النظام يكون المدير هو المسئول الاول فى نظر الدولة عن ادارة المشروع ، وعادة ما يعين المدير عن طريق المجلس الاقتصادى الاقليمى او الوزارة المختصة حسب اهمية المشروع للدوله ، او حسب الحزب القائم . والدوله هنا تباشر الرقابه على المشروع باعتبارها تحتل مكانة هامة فى نظام ادارة المجتمع الاشتراكى (٢).

وتتحدد ايديولوجية النظام الادارى الاشتراكى فى القضاء على النظام الرأسمالى والعلاقات الاجتماعية المبنية على الملكية الخاصة لوسائل

---

(١) افانا سييف ، الادارة العلمية للمجتمع ، مرجع سابق ، ص٢٨ .

(٢) عبد السلام بدوى ، ادارة القطاع العام فى الاقتصاد المصرى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣ ، ص ٢١٩ . ويمكن الرجوع ايضا الى : ايرا شاركانسكى ، الادارة العامة ، ترجمة عادل الهوارى ، مؤسسة سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

الانتاج من خلال ثورة البروليتاريا لتحقيق المجتمع الشيوعى فيما يلى :

أ ـ ان تطور الادارة ما هى الا تعبير عن تبدل النظام الاجتماعى القائم الذى هو فى الواقع بمثابة اداة طيعة فى يد النظام الجديد لقيام ايديولوجيته المحددة .

ب ـ لا يقوم هذا التطور او يقوى الا من خلال الثورة على النظام القديم .

جـ ـ يعتبر هذا التغير وما ينتج عنه من نمو فى المصالح الاجتماعية الجديدة عن تأكيد انتماء الادارة الجديدة للنظام القائم ، وتحالفها مع مصالح البروليتاريا والطبقات الحليفة من المثقفين الثوريين (١).

وفى اطار هذه الايديولوجية وماهيتها ، فان الوظيفة الاجتماعية للجهاز الادارى فى النظام الاشتراكى تتحدد فيما يلى :

أ ـ ان الجهاز الادارى هو أداة الحزب الحاكم وهو المعبر عن لسان حال الطبقة العاملة .

ب ـ يعتبر الجهاز الادارى احدى مكونات النظم الاشتراكية ، ومن ثم فهو احدى آليات التعاون والالتزام بالخط السياسى والعقائدى .

جـ ـ تعتبر الادارة كأحد سلوكيات النظام فى الدول الاشتراكية ، اداة رئيسية من ادوات النظام السياسى الذى يعمل على تثبيت اركان البنية الاشتراكية .

د ـ الجهاز الادارى فى المجتمع الاشتراكى احد ادوات التنظيم الاجتماعى ، الذى يعمل من خلال التكوين المادى للعلاقات الاجتماعية والانتاجية (٢).

---

(١) احمد رشيد ، نظرية الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٦٥ ـ ٦٧ .
(٢) ـــــ ، المرجع نفسه ، ص ٥٣٧ .

واذا كانت الادارة فى المجتمعات الرأسمالية تتم فى داخل حدود ضيقة ، فان الادارة فى ظل الاشتراكية تظهر لاول مرة فى التاريخ من خلال الرقابة على المجتمع بأسره ، على كل عملية اقتصادية واجتماعية فيه ، اى انها لا تقتصر على مجال واحد فقط ، وانما تذهب الى ابعد من ذلك الى حد تطبيق مبدأ " من كل حسب طاقاته ، لكل حسب حاجته " (١).

ويرى لينين انه لا يستطيع اى انسان ان يعيش فى المجتمع ويكون متحررا من ذلك المجتمع حيث ان نشاط اى انسان وسلوكياته تخضع دائما للادارة او الرقابه او التنظيم ، بل ايضا المناشط الفكرية والثقافية للانسان خاضعة للتنظيم والادارة ورقابة المجتمع الذى يشكل تفكير اعضائه ، وبالتالى فان الادارة والرقابه متصلة بجوانب الحياة الاجتماعية . ويرى ماركس انه بالنسبة لاى اسلوب انتاج ، فالتنظيم والنظام هما المعبران عن درجة استقراره الاجتماعى ، ومن ثم تحرره النسبى من القهر والصدفه . وجدير بالذكر ان الادارة تأخذ طابعا تاريخيا معينا ، يتوقف فحوى اهدافها وقيادتها على الهيكل الاقتصادى والاجتماعى السياسى للمجتمع ويبين التاريخ انه لا يوجد اية انظمة اجتماعية خالدة غير قابلة للتغير ، وبالتالى لا توجد ايضا انظمة ادارية خالدة غير قابلة للتغير ، وعلى ذلك يمكن القول ان طبيعة اى نظام ادارى يتفق مع طبيعة المجتمع والطبقات التى تحكمه .

والادارة فى النظام الاشتراكى ممثلة فى الدوله كجهاز بيروقراطى ، وهى على حسب المقولات الماركسية ذات طبيعة انتقالية ، اى تسير نحو الزوال ، الامر الذى لا تعدو الادارة فيها جزءا من البنية الاجتماعية

(١) الانا سييف ، الادارة العلمية للمجتمع ، مرجع سابق ، ص ٩٢ .

والسياسية السائدة ، بل جزءا مضادا ونقيضا لها . ويقول لينين بعد الثورة عام ١٩١٩ فى مشروع برنامج الحزب البلشفى " لقد تحطمت البيروقراطية فى روسيا اليوم، ومع ذلك لم ينته الكفاح ضد البيروقراطية الذى لا بد منه لنجاح التطور الاشتراكى ". ثم " اضاف " لقد هزمت البيروقراطية وأزيل المستغلون لكن المستوى الثقافى لم يرفع ، وكذلك تحلل البيروقراطيين من مراكزهم القديمة ، ومن الممكن اجبارهم على التراجع اذا تم تنظيم البيروليتاريا تنظيما اوسع مما هو عليه الآن ". ويرى ماركس ان البيروقراطية فى النظام الاشتراكى تنبع من خلفية الاشتراكيين المتخلفة والرجعية وانها كجماعة اجتماعية لها جذور طبقية وتاريخية واقتصادية فهى نقيض للاشتراكية(١).

ويؤكد لينين ان الاخلاص للاشتراكية هى السبيل للترقية فى المناصب الادارية ، وليست الاتصالات مع ذوى النفوذ كما هى الحال فى المجتمعات الاخرى. وثمة تأكيد على ارتباط الجهاز الادارى بالسياسة العامة فى المنظومة الاشتراكية ، ومن ثم فالحزب الحاكم يضع السياسة ، والجهاز الادارى يقوم بكل عمليات التنفيذ تحت رقابة الحزب الحاكم المستمرة ، وتعتبر السياسة والمصالح السياسية والاجتماعية القومية هى المحدد الاساسى لجوهر الادارة فى ظل الاشتراكية ، وبالتالى فسياسة الحزب هى نقطة البدء وحجر الاساس للادارة العلمية لشئون المجتمع وكل عمليات التنمية والتحديث .

الادارة فى العالم النامى :

برزت قضية التنمية فى الدول النامية عقب حصولها على

---

(١) احمد صادق سعد ، مساهمة فى الدراسة النظرية للبيروقراطية ، مرجع سابق ، ص ١٠٤ .

استقلالها السياسى ، وأضحت اولى القضايا الرئيسية فى تبرير شرعية وجود هذه الدول . وثمة رؤى ترى ان هذه الدول تواجه كثير من الحقائق اهمها :

أ - ان الاستقلال السياسى لا يقوى ولا يعضد الا بالاستقلال الاقتصادى ، ومن ثم بوجود عمليات التنمية .

ب - ان الجهاز الادارى القديم تركة ثقيلة لا يتوافق مع المرحلة الجديدة وخاصة العملية التنموية .

حـ - ان التنمية الاقتصادية لا يمكن ان تتحقق مع وجود تخلف ادارى ووجود تخلف اجتماعى وسياسى وثقافى .

د - ان مشاكل التنمية فى الدول النامية عموما ما هى الا مشاكل ادارية وسياسية بالدرجة الاولى وليست مشاكل اقتصادية .

ولقد شرعت الدول النامية بصفة عامة ، والمستقلة حديثا بصفة خاصة فى مضمار التنمية ، باعتبارها المقدمة الاولى لتحقيق استقلالها الاقتصادى والسياسى ، والوسيلة الاساسية للقضاء على الهوة السحيقة التى بينهما وبين العالم المتقدم . لقد عانت هذه الدول ردحا طويلا من الزمن من التخلف ، فرأت فى تدخل الدولة وسيلة لتجاوز ذلك ، وطريقة لايجاد الكثير من الحلول لمشكلاتها السياسية والاقتصادية والادارية التى ورثتها ، الامر الذى ترتب عليه بالتالى توسعا فى دور الادارة فى مجتمعات هذه الدول فأصبحت الادارة بحق ادارة لتحقيق التنمية ، على اساس تخطى دور التنفيذ والرقى الى وضع القرارات وتشكيل السياسات (١) .

---

(١) ناجى البطام ، ادارة التنمية فى العراق ومصر دراسة نظرية وأهم القضايا التطبيقية ، دار النهضة العربية ، الطبعة الاولى ، بيروت ، ١٩٧٥ ، ص ١١ .

ويذهب البعض الى ان ثمة صعوبات تعترض بلدان العـــالم الثالث فى مضمار التنمية ، ولعل هذه الصعوبات تتمثل فى مشاكل المرحلة الانتقالية ، أى الانتقال من النظام الادارى شبه الاقطاعى والتقليدى الى النظام الادارى الاكثر واقعية وادراكا للمسئولية، ومن نظام اقتصادى استنزافى الى نظام يعتمد على الـذات . ويرى بندكس " ان الايديولوجيـــــة الادارية تلعب دورا هاما فى تنمية المجتمعات المتخلفة" (١)، اذ سمحت كل العمليـات التنموية فى العالم الثـالث بتكوين كوادر خاصة ساهمت على حل معضلات التنمية ، والاضطلاع بدورها . ولكن ما يعيب هـــــذه الايديولوجيات هى عدم وجود نظام محدد لاختيار القدرات الاداريـــة ، او انتقاء الاسلوب الامثل فى الادارة البيروقراطية. وفى مثل هذه المجتمعات يعتبر السياسيون والايديولوجيون هم أبطال المسرح ، وشعوبهـــم من العلميين والمثقفين والعسكريين هم الأداة الرئيسية لادارة العمليـــة التنمـــوية .

وفى كل الاقطار النامية تتجه البيروقراطية الادارية الى النمـو والامتداد ، بحيث اصبحت الادارة احد أعضاء تركيباتها العضويـــة ، بل اكثر من ذلك فقد اضحت اهم جزء فى اطارها السياسى . وتختلـــف الادارة فى هذه الدول فيما بينها ، فهناك ما يسمى بالبيروقراطيــــة الاستعمارية ، وما يسمى ببيروقراطية ما بعد الاستعمار وهى التى احـرزت ثقل اجتماعى عظيم ، ولكل منها دورها التاريخى . فاذا كانت البيروقراطية الاستعمارية تعمل فى اطار الرأسمالية العالمية وفلكها ، فان بيروقراطيـــة ما بعد الاستعمار كانت تعمل — وما تزال — على التنمية ، والامر هنا

---

(١) محمد على محمد ، مجتمع المصنع دراسة فى علم اجتماع التنظيـم ، الهيئة المصرية العامة للكتـــاب ، الاسكندرية ، ١٩٧٩ ، ص ٤ .

مختلف ، لانه اذا كانت الاولى تدور في فلك الامبريالية ، فان الثانية تقع على عاتقها عمليات التغير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ، وهي بلا شك ضابط ايقاع عمليات التحديث . والجدير بالذكر ان هذه البيروقراطيات تقوم على العمومية والوظيفية والتعريف الخاص للدور الرسمي ووظائف الموكل بها (١).

ونمو الادارة في المجتمعات النامية قامت على اسس نظرية مختلفة ، فمنها ما قامت على الترشيد العام للحياة الاجتماعية وعدم امكانية الاستغناء عن المديرين الفنيين ذوي الخبرة ، ومنها ما قامت في اعقاب الثورات وتغير السياسة ، فقامت على الولاء الثوري ، ومن ثم على الكوادر والقيادات الثورية التي عهدت اليها الثورة مسئوليات ادارية ، أي ان الخبرة في هذا الصدد تصبح منتفية او في المقام الثاني ، لان الاخلاص الثوري والنضال والولاء السياسي يصبح احد العناصر الضرورية في الادارة . ولما كانت النظم السياسية الجديدة في هذه الدول تعتبر الوظيفة الادارية من الوظائف الاستراتيجية ، او ما يعرف باسم وظائف " الثقة" ، فان شاغلي هذه الوظائف بحكم مناصبهم يستطيعون تكوين قوة تأثير ، او بالاحرى يعتبرون ذوو وزن سياسي هام بالنسبة للنظام السياسي الجديد (٢).

وحينما قامت الحكومات الفنية بعد حصولها على الاستقلال السياسي ،

(1) Eisenstadt,S.,N.,"Broblem of Bureaucracies in dev-eloring areas & New states,in Industrialization & society,(eds.),Hoseltiz & Moore,unesco,1963,pp.159-165.
Hamza A lavi,"The state in post-clonial societies", in:politics & state in the third worled,(ed.),Harry coulbourne, the Macmillan press,London, 1979,p.38.

(٢) عبد الملك عودة ، الادارة والسياسة ، مرجع سابق ، ص ص ١٤٩-١٤٧.

اصبح لزاما عليها ان تضطلع بمهام اقتصادها القومى ، ومن ثم مواجهة مشكلة تخلفه . وبناء على ذلك فقد اصبح لا مناص من الاعتماد على جهاز ادارى يكون له القدرة على القيام بالدور المتقدم فى عملية التنمية الاقتصادية ، مما جعل الجهاز السياسى ان بادر فى ترك زمام المبادرة للجهاز الادارى حيث التوجيه والسيطرة بكفاءة عالية وفعالية تامة ، الامر الذى حدا بذلك الجهاز ان أصبح حاكما حقيقيا لتلك المجتمعات ، اى ان الجهاز الادارى تحول من جهاز يفرض ذاته على المجتمع الى أداة من ادوات الحكم [1]. وعلى الرغم من ان هذا الجهاز قد استفاد من اوضاع الاستقلال ، الا ان هناك ما يعيب هذا الجهاز اذ اصبح من الاجزاء المحافظة لا التقدمية ، وغالبا ما يتحالف هذا الجهاز مع الطبقة الوسطى والعليا ، ويندمج اقتصاديا وسياسيا معها ، اى يصبح الخطر الرئيسى للتطور الرأسمالى والوقوع فى براثن الاستعمار الجديد [2].

والادارة فى الدول النامية فى الواقع هى ادارة للتنمية ، وذلك لان الحكومة فيها تقوم بالمهام الرئيسية ، والادوار المتعلقة بالتنمية فى غياب القطاع الخاص . وثمة حقيقة هامة نود ان نشير لها وهى ان ادارة التنمية فى هذه البلدان تختلف عن ادارة التنمية فى العالم المتقدم ، من حيث قدراتها وظروفها ودورها . وادارة التنمية هنا تعنى ادارة التغيير والتحكم فيه ، وبمعنى آخر فان الادارة عنصر هام وفعال فى صنع التنمية واستحداثها ، باعتبار ان التنمية فى الدول النامية ترتبط بكثير من المهام الجديدة التى تقع على عاتق حكوماتها من

---

(١) احمد رشيد ، نظرية الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨٨ - ٢٩٠

(٢) احمد صادق سعد ، مساهمة فى الدراسة النظرية للبيروقراطية ، مرجع سابق ، ص ١٠٣ .

حيث سعيها لتحقيق التقدم الاجتماعى والاقتصادى. وعلى الرغم من ان هذه الادارة هى جزء من الادارة العامة ، والايديولوجية السياسية الرسمية ، الا انها تسهم بشكل جوهرى فى ادارة التغيير ، ومن ثم فى تحسين البنى الاساسية لدفع عجلة التنمية (١).

وفى هذه الدول ينظر الى الادارة على انها احد محاولات اتمام مكونات التنمية الاقتصادية ، باعتبارها رأس المال الانسانى فى ذلك . وتنبع اهمية الادارة فى عملية التنمية الاقتصادية باعتبارها احد العوامل الرئيسية المشتركة فى العملية الانتاجية ، فالادارة تشير فى ذلك الى رأس المال الانسانى باعتباره احد الموارد المحيطة من ناحية ، والقدرة على التجديد والتغير والتنبوء بالمستقبل من ناحية اخرى ، ومن ثم فالادارة بهذا المعنى تمثل قوة ضاربة فى مقدمة طاقات الانتاج الوطنى (٢).

وقضية الادارة قضية سياسية فى العالم الثالث اذ تتضمن مفاهيم وانماط وخيارات فوقية ، وترتبط بالتالى بالاطار الاجتماعى العام ، ومن ثم فهى نتاج ثقافى واجتماعى يعكس قيم المجتمع الكبير ، وبالتالى فان السلوك الادارى هو محصلة القيم والتقاليد الثقافية التى يفرزها المجتمع ، وبذلك لا يغيب عن البال هنا ان الادارة ذاتها تعمل فى اطار الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (٣).

وثمة ملاحظة هامة فى شغل مناصب الادارة فى الدول النامية ، اذ نجد ان عملية الولاء السياسى يلعب الدور الاساسى فى

---

(١) اسامه عبد الرحمن ، البيروقراطية ومعضلة التنمية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧ _ ٢٨ .

(٢) محمود عساف ومحمود عبد المنعم سلامة ، اصول الادارة والتنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٨ .

(٣) اسامه عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص ١٠١ .

ذلك ، اى يصبح الولاء للسياسة العامة ولاء للسياسة الحزبية بغـــض النظر عن الصالح العام ؛ وفى غياب الاحزاب بصورة واضحة فى هـــذه الدول تصبح الجماعات الثورية هى القائدة والمحددة لعمليات التنمية ، ومن ثم فالولاء هنا يصبح للحاكم والنظام معا (١).

ويشهد العالم اليوم تطورا فى اجهزة الادارية ، فبقدر تقـــدم المجتمعات بقدر ما تعقدت آلياته ، وهذا ما يفسر تكون العـــديد من الهيئات الاجتماعية والجيش ، والشرطة،والتكنوقراط ،والسياسيين..الخ ، للجهاز الادارى . ففى اطار الاستقلال السياسى وتشكل الدول القومية تفصلت البيروقراطيات الحديثه مع البنى الاجتماعية ونتج عنها تقـــدم البيروقراطية المحيطية التى صاحبها بالتالى تطور فى التشكيلــــــة الاجتماعية للبنية القومية. لقد ساعد الاستقلال بشكل متعاظم من اعلاء قدر الوزن النسبى لبيروقراطية الدول الحديثة ، خاصة وان هـــــذه البيروقراطيات قد ورثت مكانة الدول التقليدية التى تدعمت مع ممارســـة الحكم ، وبمرور الوقت من بيروقراطية ادارية تقليدية ، الى برجوازيــــة دولة ، اى باتت القوة الاجتماعية المحركة لكل العمليات التنموية باعتبارها القابضة على الفائض الاقتصـادى (٢).

وتشترك جميع بلدان العالم الثالث عقب مراحل التمويـــل الاجتماعى ، فى خاصية اجتماعية هامة الا وهى ظهور الطبقة الجديدة

---

(١) انظر : احمد رشيد ، مشاكل تطبيقية فى ادارة المؤسسات العامة ، مرجع سابق ، ص ص ١٧٨ — ١٧٩ . وايضا لنفس المؤلـــف انظر: نظرية الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٢٦ .

(٢) حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :
سمير امين ، التطور اللامتكافئ، دراسة فى التشكيلات الاجتماعيـــة للرأسمالية المحيطية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٦٣ — ٢٦٩ .

التى نشأت نتيجة عوامل شتى . والادارة البيروقراطية فى هذه الدول هى القابضة والمتصرفه فى الفائض الاقتصادى باسم المجتمع ، الامر الــذى يجعلها تحتكر السلطة السياسية والاقتصادية ، ومن ثم حصولها علــى كل ميزاتها ، ويعنــى ذلك ان البيروقراطية اصبحت طبقة بالمعنــى الكلاسيكى ، برغم عدم امتلاكها لوسائل الانتاج . والبيروقراطية هنا هــى تلك الفئات الاجتماعية التى تنشأ وتتشكل عقب عمليات التحول الاجتمــاعى والاقتصادى ، والتى تضم الكوارد الادارية والفنية والعسكرية والسياسيــة التى تحتل مراكز القيادة فى الدولة فى عمليات الانتاج ، تلك الــتى تتمتع بدخل مرتفع بالنسبة لمجموع العاملين ، ويطلق عليها البعض صفــوة Elite [1]. والجدير بالذكر ان هذه الصفوة فى العالــم الثالث تختلف عن مثيلتها فى العالم الاول الغربى والعالم الثانى الشرقى .

الادارة فى المجتمع المصرى :

تعتبر الادارة المصرية من اقدم الانظمة الحكومية التى عرفهـا التاريخ ، اذ تمتد جذورها الى الماضى البعيد . والنظام الادارى المصـرى فى اى مرحلة من مراحل تطوره ما هو الا نتاج للصفوة الحاكمة من جهـــة وللمعطيات السياسية والطبقية من جهة اخرى . لقد انبعثت منذ ثلاثــة آلاف سنه ماضية الحضارة المصرية حاملة مشاعل الادارة والتنظيم ، فاذا كانت الادارة حاملة مشاعل الحضارة ، فان رجال الادارة حملوا مشاعل التقديس والطاعه للحاكم ، الامر الذى امد اليهم مكانة التقـديس والطاعة ايضا ، وسمح لهم بمكانة اجتماعية واقتصادية عالية فى السلــم الطبقى . وعلى ذلك يمكــن القول أن ثمة علاقة بين أطــراف

---

(١) عادل غنيم ، حول قضية الطبقة الجديدة فى مصر ، الطليعــة ، العدد الثانى ، السنه الرابعه ، فبراير ١٩٦٨ ، ص ص ٨٢ — ٨٣ .

ثلاثة هى : الحضارة والحاكم والادارة (١).

وتتسم الادارة المصرية منذ القدم بالمركزية ، ومن ثم فتعتبر احدى سماتها البارزة ، وفى نفس الوقت اضحت احدى مشكلاتها فى الوقت الحاضر . ولقد عملت الحكومات المتعاقبة على تشييد نظام مركزى معقد يعمل على التحكم فى شئون البلاد ، وقد ساعدها فى ذلك العوامل الايكولوجية والحضارية والتاريخية. ولعل ابرز الملامح الايكولوجية فى مصر هو " نهر النيل " الذى فرضت فيضاناته مهمة تنظيمها والسيطرة عليها ، والاستفادة من مياهها وتنسيق استخدامها . وقد كان لكل ذلك ان شيدت الحكومات المركزية السدود من خلال عدد كبير من موظفيها التى اجمعت فى ايديهم مسئولية التحكم فى المياة . ويرى البعض ان ذلك هو السبب الرئيسى الذى عمل على اقامة تنظيم مركزى فى مصر منذ القدم حتى وقتنا هذا (٢).

ويرتبط تاريخ الادارة بالحضارة المصرية ، فلقد استخدمت الدوله المصريه القديمة – الفرعونية – الادارة بالمفهوم الواسع لها ، والدلالة على ذلك انها اعتمدت على مياه النيل فى الزراعة، ومن قبل الملوك نظمت عمليات توزيع المياه ، والمحافظة على طرق المواصلات لجباية الضرائب وقياس مياه النيل والمحافظة على الحدود . ويعتبر بناء الاهرام – وهو اضخم المشروعات فى تاريخ الحضارات القديمة – من الآثار التى تدل على تقدم النظام الفرعونى فى استخدام الادارة ، ويدلل على ذلك " فيبر " Weber حين قال " ان الجذور

---

(١) ليلى تكلا وعبد الكريم درويش ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٩ – ٣٢ ، وايضا انظر : سعد الدين ابراهيم ، مدخل الى فهم مصر، فى : مصر فى ربع قرن ، مرجع سابق ، ص ٥٠ .

(2) Walter Sharp, Bureaucracy and politics in Egypt, Indiana univ . press, Indiana, 1960, pp. 184-155.-

التاريخية للبيروقراطية المصرية هي جذور موغلة في القدم عن الانماط البيروقراطية الاخرى" ، وقد أعجب فيبر بهذه البيروقراطية فذهب يقول " ان جهاز الادارة المصرى القديم يصح ان يكون نموذجا تاريخيا لكافة النظم الادارية التي تليه" (١).

ولم يقف الامر عند هذا الحد ، بل لعبت الادارة البيروقراطية دورا هاما يتسم بالازدواجية ، الاول متصل بالتوحيد بين المشتركات الفلاحيه من خلال القهر ، والآخر متصل بالنبالة والكهانه اى جهاز الدولة من خلال الجبرية فى الابقاء على تماسك البناء الفرعونى دون خدش فى مقابل القوى الداخلية والخارجية المناوئة له . واذا كان لهذه الطبقة الدور الحاسم فى توحيد وتماسك البناء الفرعونى ، فان لها الدور المعاكس فى اعاقة نمو القوى الانتاجية ، ذلك الذى كان لهرد فعل قوى السحر على الفلاحين الذين اصيبوا بالاحباط نتيجة عدم وجود فرص حقيقية لايجاد عملية التراكم اللازمة. وقد التصق بها نتيجة ما سبق سمه هامة تتلخص فى انعزال تلك الفئة عن الشعب ، ذلك الانعزال الذى وصل الى درجه الاعتماد على جيوش المرتزقة ، وبالاحرى تم ترقية الجنود الاجانب وقياداتهم الى اعلى المناصب السياسية ، الامر الذى سمح للاجانب فيما بعد حكم البلاد . وهذا ما يدفعنا الى القول ان الادارة البيروقراطية الفرعونية وصلت الى مبلغ خيانه الوطن فى فترات مختلفة من تاريخها ، وذلك عن طريق اسلوبها التآمرى الذى سلكته والذى كان نتيجة اساسية فى انعزال الشعب عنها (٢).

---

(١) نقلا عن : على شريف، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

(٢) احمد صادق سعد ، تاريخ مصر الاقتصادى والاجتماعى فى ضوء النمط الاسيوى للانتاج ، دار ابن خلدون ، الطبعة الاولى ، بيروت ، ١٩٧٩ ، ص ص ٦٢ - ٦٣ .

وفى الحقبة الهيلينية لمصر حين زاد المنتج السلعى والتجارى ، ظهرت معه اشكال متقدمة للحياة الاقتصادية ، وبالتالى ظهرت معه البدايات الاولى للاقطاع البيروقراطى فى اواخر الحكم البيزنطى ،ولسطحية هذه التطورات وصل الهيكل الاقتصادى الاجتماعى السياسى المصرى الى الانهيار قبل الفتح العربى ، وربما يرجع ذلك لعدم وجود دور مزدوج للدولة - مثل مصر الفرعونية - يتمثل فى القهر والادارة الاقتصادية من جهة ، ولعدم وجود جيش من الموظفين يعتمد عليه فى الوقوف على مشل هذه الحاجات من جهة اخرى. ولكن يمكن القول ان الادارة فى هذه الحقبة قد تميزت بانها اصبحت الطبقة الحاكمة والطبقة المالكة فى الوقت ذاته ، فاذا كانت الادارة البيروقراطية فى النظام الفرعونى تتمتع بخاصيه الاستحواذ والتملك الفرديين ، فان الادارة فى العصر الهيلينى كانت من بين المرتزقة والماليين والتجار واصحاب الورش الحرفية الصغيرة ، الامر الذى يدعونا الى وصفهم بانهم كانوا اسيادا فى نشاطهم الفردى وبالتالى فى اندماجهم البيروقراطى.

ولقد فاقت البيروقراطية فيما بعد " اى العصر المقدونى والبطليموسى " ذلك الوصف حتى بات هناك نظاما بيروقراطيا متكاملا من الموظفين الذين لا تنفصل مهامهم العسكرية عن الادارة ، ولم تقف البيروقراطية عند هذا الوضع بل امتدت الى دوائر اختصاص المحاكم التى تشكلت من كبار الموظفين. والجدير بالذكر ان الوظائف فى المدن الاغريقية كانت تجعل من الوظائف العامة تكليفا دوريا مؤقتا للموظفين دون مقابل ، وقد ناقض البطالمه ذلك النظام فأعطوا الموظفين رواتب يعتاشون منها وكانت ترقيتهم تخضع لقواعد ثابته بحيث يتوافر فيهم حد أدنى من الثقافة ، وكانت القيادات والمناصب الكبرى المركزية والمحلية والاقليمية للاغريق ، أما المصريين فكانت تعطى لهم وظائف الكتبة ، ولم يقبلوا الا

في الفيالق العسكرية المساعدة ٠

لقد كانت الادارة البيروقراطية احد ركائز الحكم المركزى القوى ، اذ بات من الاهمية بمكان وجودها حتى تباشر الدولة مهامها ، ولكن فى ذات الوقت اهتمت الادارة البيروقراطية احد نقاط الضعف واحد عوامل انهياره ، وذلك باعتبارها طفيلية على الطبقات الكادحة ، واذا اردنا الوقوف على هذين الموقفين ، لوجدنا ان الموقف الاول اتسم به الحكم الفرعونى ، أما الموقف الثانى فقد تميز به العهد البيزنطى الذى عرفت فيه البيروقراطية المصرية بالفساد وعدم الانضباط [١]٠

وتعتبر مصر مسرحا عمل به الكثيرين ، فمنهم البابليون والحوثيون والفرس واليونانيون والرومان والبيزنطيون والعرب والايوبيون والأتراك والشراكسة والاكراد والفرنسيون ، وقد خلف كل منهم وراءه رواسب ثقافة جديدة استوعبتها مصر ، وباتت تشكل جزءا لا ينفصل من تاريخها ، ومن المعروف ان كل هؤلاء الوافدين فهموا الطبيعة الايكولوجيه للمجتمع المصرى فكانت لهم ادارة على درجة عالية من المركزية لتشرف على توزيع المياه فى البلاد ، والحقيقة ان رخاء البلاد كان يتوقف بالضرورة على وحدة الحكومة المركزية حتى لا ينهار الهيكل الاقتصادى القائم للبلاد [٢]٠

والجهاز الحكومى الذى شهدته مصر يعكس لنا تراكم طبقات مختلفة من الادارات التى حلت على البلاد - اليونان والرومان والعرب والعثمانيين والانجليز وغيرهم - ٠ فلقد سيطرت الامبراطورية اليونانية

---

(١) احمد صادق سعد ، تاريخ مصر الاقتصادى والاجتماعى ، مرجع سابق ، ص ص ١١٤ - ١١٧ ٠

(٢) هيلين آن ريفلين ، الاقتصاد والادارة فى المجتمع ، مرجع سابق ، ص ١٥ ٠

والرومانية على مصر وفرضت معها ادارتها ، ثم دخل الاسلام (١) مصر وجاء بادارة ذات طابع دينى واجتماعى. ومنذ عام ١٥١٧ حتى نهاية القرن الثامن عشر كانت مصر فى اطار الامبراطورية العثمانية ، فبعد الاستغلال الذى اتسمت به فى عهد المماليك والشراكسه حين احتل السلطان العثمانى سليم الاول البلاد ، ومنذ ذلك الوقت باتت ولاية اوباشوية عثمانيه . ولقد اتسم الحكم العثمانى بغرض السلطة والالتجاء الى التعسف والرشوة بقصد انتزاع الطاعة وابتزاز الاموال من المصريين ، وكان هؤلاء ينظرون الى هذا الحكم كنظام للامتيازات. ولقد سمح مركز العثمانيين فى مصر للوصول الى المراكز المرموقة ، فقد تولوا معظم المناصب فى الحكومة ، وجرى العرف على ان تبقى المناصب الهامه ليشغلها العثمانيون الذين كانوا يمثلون بيروقراطيه استعمارية بالمعنى الواسع لها. ومن الاهمية بمكان ان نوضح هنا ان هذه المناصب كانت تستعطى من قبل السلطان كمنح اوعطايا لاتباعه (٢).

والواقع ان الجهاز البيروقراطى قد اعتمد على العسكريين والاداريين ، وعن طريق التبقرط السياسى للذين انضم اليهم رجال الدين ، ولمدة ليست بقصيرة اشتهرت البيروقراطية الادارية العثمانية بالكفاءة والدقة فى تنفيذ الاوامر العليا ، ومن ثم فقد كان على عاتقها ضمان تأكيد الاستقرار رغم كل ما اعترض السلطه من توترات . ومن الضرورى ان نشير الى ان الجهاز الادارى كان حكرا على الاثنية

---

(١) حول بيروقراطية الغزو الاسلامى العربى يمكن الرجوع الى : موروبيرجر ، البيروقراطية والمجتمع فى مصر الحديثه ، ترجمة وتقديم محمد توفيق رمزى ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٥٩ ، ص ٣٤ .

(٢) حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى : ليلى تكلا ، وعبد الكريم درويش ، الادارة العامة ، مرجع ..... =

العثمانية السائدة ، وكان اغلب هذا الجهاز — اداريين وعسكريين — يتكون من عبيد السلطان المسيحيين اصلا او اولادهم ، وقد عرف عن هذه البيروقراطية انها تتمتع بطغيان لا مثيل له ، وبذلك لم تختلف البيروقراطيه العثمانية عن مثيلتها التى تعتبر ضرورة من ضرورات النظم الشرقية ، اى تلك التى تجمع بين جهاز الدولة والطبقة الحاكمة والطبقة المالكة . وبالرغم من ذلك الا ان اهم سمه تميز الادارة فى الحقبة العثمانية انها لم تتضمن مثلما حدث فى بيزنطة والروم ، بل ظلت دون تغير ، وكان ذلك من اهم الاسباب التى عملت على حفظ شخصية مصر دون ادنى خدش (1).

وما ان تقلد محمد على الحكم واعتلى العرش فى مصر سنة ١٨٠٥ ، أراد من خلال مشروعه التنموى الاستقلالى الطموح ان ينتقل بمصر من دوله زراعية غارقه فى التقاليد والجهاله الى دوله صناعية لها من ادوات الحرب الحديثة الكثير ، فذهب الى تعبئة كل موارد مصر البشرية

... سابق ، ص ٢١٩ ، وايضا: عبد الكريم درويش ، البيروقراطية والاشتراكية ، مرجع سابق ، ص ص ٨٤ — ٨٥ ، وايضا : هيلين آن ريفلين ، الادارة والاقتصاد فى مصر ، مرجع سابق ، ص ١٦ . وايضا : موروبيرجر ، البيروقراطيه والمجتمع فى مصر الحديثة ، ترجمة محمد توفيق رمزى ، مرجع سابق ، ص ٣٥٠ .
وكذلك يمكن الرجوع الى :
Gladden, E., "The ottoman slave-Bureaucrats," in: Bureaucracy in Historical perspective, (eds.), Dabidy and werthman, scott foresman com., 1971.

(1) احمد صادق سعد ، تاريخ العرب الاجتماعى تحول التكوين المصرى من النمط الآسيوى للانتاج الى النمط الرأسمالى ، دار الحداثة ، الطبعة الاولى ، ١٩٨١ ، ص ص ٥٦ — ٥٧ .

والمادية ، وفى الوقت نفسه استطاع محمد على خلق اداة فعالــة لادارة مشروعاته الطموحه وكان ذلك من خلال موظفين امتازوا بالولاء لــه وبالحماسه للعمل ، ويعتبر ذلك الهدف الاول لسياسة محمد علــى الادارية، وقد جاهد محمد على فى اعداد المصريين لشغل الوظــائف الفنية والادارية فانشأ لهم المدارس فى الداخل ، وأوفد بعضهم الــى المدارس والمعاهد الاوربية فى الخارج ، وقد ساعد، فى ذلك ان قصــر التعليم الدنيوى والفنى على اعــداد الموظفين والذى اصبح بمثابة جواز المرور للدخول فى سلك الادارة (١).

وعلى الرغم من ان محمد على قام بتدريب المصريين فى الداخــل والخارج الا انه اعتمد على الاجــانب والاقباط والاتراك فى شغل الوظائف الفنية والادارية العليا فى العمليات الاقتصادية المختلفة (٢). والواقــع ان نشأة الدولة الحــديثة فى عهد محمد على فى كنف رأسمالية الدولــه او نظام التحجير او الاحتكار ، ومن خلال العسكرية المصرية ، قد ساعد على ظهور الطبقات الوسطى المدنية ، وجعل عمودها الفقرى من الطبقــة التكنوقراطية أو طبقة الفنيين العسكريين الصناعيين ، ومن الطبقــة البيروقراطية التى تتألف من جيش الاداريين ، ويمكن القول ان النهضة التى بدأها محمد على كان عمادها التكنوقراط والعسكريين.

وما ان حل عباس الاول حتى انهارت كل آثار محمد على التنمويــة والادارية ، وتمثل ذلك فى فصل الخديوى للمصريين الاداريين الذين شغلوا الوظائف الكبــيرة ، واستمر ذلك فى وقت خليفة عباس الاول " الخديــوى سعيد " حيث تخلص من الطبقات العليا من الموظفين " كبـــار

---

(١) مورو بيرجر ، البيروقراطيه والمجتمع فى مصر الحديثة ، مرجع سابق، ص ٣٧ .

(٢) عبد العظيم رمضان ، صراع الطبقات فى مصر، مرجع سابق ، ص ٦٥ .

الموظفين" واحلال موظفين جدد محلهم ، والذى يمكن وصفها بأنها من بين العوامل التى ادت الى تدخل الاوربيين فى شئون مصر برغم ظهور نهضة وطنية فى عهده ، ادت فى الواقع الى النهوض بالمناصب العليا فى الجيش والادارة (١).

وخلال عهد اسماعيل لم يحدث اية اصلاح ادارى الا ما أدى الى اغراق مصر فى الديون المالية الدولية ، الى ان وصل الامر الى وضع ادارة رقابية اجنبيه على البلاد ساهمت فى انجرار مصر الى فلك الاستعمار. لقد كانت الامتيازات الاجنبية احد سمات الادارة المصرية ، التى بالتالى أثرت تأثير بالغا فى مصالح وادارة البلاد التى اتصفت فى ذلك الوقت بعدم الكفاءة والفساد والطغيان والظلم والولاء للخارج لا لمصر (٢).

وما ان حل الغزو البيريطانى على مصر ، حتى اكتسبت الادارة مسحة انجليزية استعمارية . وفى هذا الصدد يمكن القول ان ادخال الادارة البيريطانية فى مصر كانت سابقة على الغزو العسكرى الذى كان فى جوهرة اقتصاديا وماليا . ومن الناحية النظرية والعملية يتضح ان الادارة آنذاك كانت تحت اشراف الادارة الفعلية للحكومة ، ومن ثم الى هيئة الخبرا ، والاداريين البريطانيين ، الذين شغلوا مناصب استراتيجية بالجهاز الادارى الحكومى . وعلى الرغم من ان الادارة البريطانية كانت بغرض الرقابه على الحكومة ، الا انها ارتكزت فى ذات الوقت على بقاء السياسة الاستعمارية من جانب والاحتفاظ بمناصبهم من جانب آخر . لقد عملت السياسة البريطانية - كمعظم السياسات الاستعمارية فى ذلك الوقت - على ابعاد

---

(١) عبد الرحمن الرافعى ، عصر اسماعيل ، الجزء الاول ، مرجع سابق ، ص. ١٥ وايضا انظر : مورو بيرجر ، البيروقراطية والمجتمع فى مصر الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٣٨ .

(٢) ليلى تكلا وعبد الكريم درويش ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٢٢. وايضا انظر : مورو بيرجر ، مرجع سابق ، ص ٣٩ .

المصريين من الوظائف الهامة ، او ما يتصل بعمليات السلطة ، الامر الذى يعنى ان المصريين فى هذه الآونة اقتصرت اعمالهم على الوظائف البسيطة والرثة . وتعتبر السياسة التعليمية البريطانية آنذاك ذات تأثير مباشر فى جعل المصريين يقومون بالاعمال المتدنية ، يضاف الى ذلك عدم اتاحة فرص الترقى ، واحتكار الانجليز بصفة خاصة والاجانب بصفة عامة لكافة الوظائف العليا (١).

والبيروقراطية البريطانية فى مصر كانت بيروقراطية استعمارية ، عملت على عدم وصول المصريين الى المناصب الحكومية الهامة ، وبالتالى عن تصريف شئون بلادهم ، وابعادهم عن تحمل مسئوليات ادارة بلادهم . لقد كانت اهداف هذه البيروقراطية متسقة تماما مع اهداف الاستعمار العالمى ، فلم تكن أية اعتبارات لتولى المناصب ، بل كانت الاعتبارات الاستعمارية والتفوق العسكرى هى السبب الاول . ومن البديهى ان تتصف هذه البيروقراطية فى كل شئونها بالمركزية الشديدة (٢).

وبحلول دستور ١٩٢٣ الذى كان خاويا من أية مبادئ تنظيمية او ادارية للدولة ، ذهبت مصر الى التخلص من الاجانب العاملين بالحكومة ، وأحلت مكانهم مصريين ، والواقع ان الجهاز الادارى فى مصر قد تضاربت الاختصاصات فيه ، ويمكن القول ان البيروقراطية فى هذه الحقبة قد اتسمت بالمركزية الشديدة ، وبالتعقيد الشديد ، والتخلف والتقيد بحرفية التعليمات ، وانتشار المحسوبية فى التعيين ، وضعف المرتبات ، ونتيجة لكل ذلك تجمدت العملية الادارية واصابها الشلل (٣).

---

(١) عبد الكريم درويش ، البيروقراطية والاشتراكية ، مرجع سابق ، ص ٩٣ .

(٢) ليلى تكلا وعبد الكريم درويش ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢٩ــ٢٣٠ .

(٣) عبد الكريم درويش ، البيروقراطية والاشتراكية ، مرجع سابق ، ص ١١٩ .

وكنتيجة لتطبيق قواعد الحماية الجمركية للصناعة الوطنية فى عام ١٩٣٠ بدأت عمليات التصنيع ، ولكن كانت معظم الصناعات المصرية مملوكة للاجانب وبالتالى تحت ادارة اجنبيه ، ونتيجة لتعاظم قدر الحركة الوطنية ، نجحت الليبرالية الاقتصادية المصرية ، امثال طلعت حرب فى شحذ اهتمام المصريين الى المجال الصناعى والادارى ، ويظهر ذلك جليا فى اسهام بنك مصر فى هذه الحقبة من خلال مشروعاته الصناعية فى انشاء الكوادر الادارية الرأسمالية ، ويمكننا اعتبار هذه الفترة هى بدايات نضوج الادارة المصرية الخالصة . وقد كان نمط المدير المالك owner manager هو السائد بين المديرين ، ومن ثم كانت ايديولوجية الادارة تتمحور حول الربح كهدف اساسى ، واجمالا لسياسات الادارة المصرية فى هذه الحقبة حتى ثورة ١٩٥٢ يمكن القول :

أ - ان هذه السياسة عملت على الربح قصير الاجل وقد ساعدت سياسة الحماية الجمركية على انجاح هذا الاسلوب الادارى .

ب - عملت الادارة فى هذه الحقبة على تواجد سياسة اجور منخفضة ، عملت على زيادة ارباح اصحاب رؤوس الاموال ، ولكن ما يمكن ان نشيد به لهذه السياسة انها عملت على تدعيم اركان الدولة التى لم تتبلور بصورة واضحة تجاه الحركة العمالية والتنظيمات النقابية .

حـ - كان لتداخل التنظيمات العمالية فى الحركة الوطنية ومعارك الاستقلال السياسى عاملا هاما فى اضعاف موقفها تجاه الادارة الصناعية .

د - تميزت هذه الحقبة من تاريخ الادارة المصرية بغياب عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة التى هى من وظائف الادارة الحديثة .

هـ — تعتبر الملكيـــة والثراء هما اساس الاختيار للمناصب الاداريـــة ، وبالتالى كانت العلاقات العائلية والاجتماعية هما المعايــــير الرئيسية لا المؤهل والدراسة والخبرة لشغل المناصب الادارية.

و — كانت الابواب موصـدة فى وجه المصريين للترقى فى الاعمال ، بينما اقتصرت على ابناء الاقليات وحدهم .

والحقيقة أنه لتلك السياسات التى خضعت الادارة المصرية لهـا فى مراحل تطورها الاولى ، الأثر الغير واضح فى انجازات الاقتصاديـــات المصرية ، والتى اتصفت وخاصة فى الصناعة بارتفاع التكاليف وانخفـــاض المستويات الانتاجية.

والجـدير بالذكر انه فى عقد الثلاثينات لم تكن الدولة قد تدخلت فى توجيه النشاط الاقتصادى الوطنى ، مما يعنى ان حرية الادارة فــى ذات الوقت كانت شبه كاملـــة. وبظهور الشركات الوطنية الكبيرة المملوكة والمدارة من المصـريين — أمثال شركات بنك مصر — ظهر معها المديـــر المحترف ، الذى كان بمثابة البادرة الاولى للادارة العلمية الرشيدة فـى مصر خاصة وانها اعتمدت على الشباب المصرى المثقف لا الاجنـــبى . وبرغم التطور الذى احدثه بنك مصر فى الفكر الادارى ، الا ان الفكـــر الادارى كان اقل تقدما من الجوانب الفنية السائدة فى هذه الشركات ، وتعتبر هذه الفترة المرحلة الاولى من تطور الادارة المصرية الحديثـة ففيها ظهرت الشركات التى كان يملكها مجموعة من الافراد أمثـــــال

(١) عبد الكريم درويش ، البيروقراطية والاشتراكية ، مرجع سابق ، ص ١١٩

(٢) حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :
على السلمى ، الادارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ص ٤٥٣ —٤٥٧
وايضا ، عبد الكريم درويش ، البيروقراطية والاشتراكية ، مرجـــع سابق ، ص ص ١٠٤ — ١١٩ .

احمد عبود ، وعلى يحيى ، ومحمود فرغلى الذين اعتمدوا فى ادارة منشآتهم على اقاربهم فى شغل المناصب الاساسية وايضا على بعض المصادر الاجنبية. والواقع ان اسلوب الادارة فى هذه الشركات كان يتميز بالمركزية الشديدة، اذ تبلور فيها كافة السلطات وانحصرت القرارات فى ايدى فئة قليلة ، اى انها ارتكزت فى سلطاتها على الرجل الواحد (١).

ومنذ اليوم الاول لاستيلاء الثورة على قمة السلطة الذى كان لها وقع السحر على مجرى التاريخ الاجتماعى المصرى ، تغيرت البنية الاجتماعية والسياسية المصرية ، ولم يقف الامر عند هذا الوضع بل تعدت اثارها وشملت الاقتصاد القومى وادارته ، ويتضح ذلك من اهدافها المتمثلة فى المبادىء الستة (٢)، التى تعتبر وثيقة العمل الوطنى التى جاءت من اجلها لاحداث التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . وعلى الرغم من حدوث عدة تغيرات هامة فى البنية المصرية ، الا ان الادارة المصرية لم تنل شيئا ، اذ بقى الوضع كما هو دون ادنى تغير ، ويرجع ذلك الى عدم تدخل الدولة بشكل واضح فى الميدان الاقتصادى ، او بالاحرى عدم اهتمام الدولة بالصناعة والانتاج (٣). واذا جاز لنا

---

(١) حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :
على السلمى ، الادارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ص ٤٥٣ — ٤٥٧ . وايضا : عبد الكريم درويش ، البيروقراطية والاشتراكية ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٤ — ١١٩ .

(٢) محمد الخفيف ، توسيع القاعدة الاجتماعية للادارة ، الطليعة ، العدد الثانى ، السنة الثالثة ، فبراير ١٩٦٧ ، ص ١٠ .

(٣) للمزيد حول البيروقراطية فى مصر يمكن الرجوع الى : نجيب اسكندر واخرون ، البيروقراطية فى مصر (ندوة) ، الطليعة ، العدد ٤ ، ابريل ١٩٦٥ ، ص ص ١٣ — ٤٨ ، وايضا : ملاك جرجس ، سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية ، روزاليوسف ، مايو ١٩٧٤ ، خاصة الفصل الثالث والسادس والسابع والتاسع .

وضع صورة لاوضاع الجهاز الادارى عند قيام الثورة لوجدناها تتلخـــــص فيما يلى :

أ ـ كان الجهاز الادارى يحمل فى اعماقه رواسب الماضى المتراكمه ، عقليـة شكلتها أو شوهتها ضغوط متواليه ومتناقصة.

ب ـ ان طبيعة السلطة السياسية التى كانت توجه منذ عصور قديمـة جعلت الجهاز الادارى اقرب الى المدير الخاص لمصالح طبقـــــه معينة.

حـ ـ الجهاز الادارى كان دائما يقوم بدور العازل بين السلطة السياسـة والجماهير ، وهو بالتالى تحت سيطرة السلطة وفوق الجماهير.

د ـ كفاءة الجهاز الادارى اقتصرت على بعض الانشطة المتصلة بمصالـــح الاستعمار والاستغـــلال.

هـ ـ الجهاز الادارى كان اداة لخدمة الطبقة القابضـــة على الثروة والسلطة بالتبعيه ، فلقد حصته من حساب الجماهير ، وبين تبادل الخدمه والحماية زادت عزله الادارة عن الجماهير الـــتى اصبحت تنفر منه بمقدار ، كان يستهين بها.

و ـ بدأ الجهاز الادارى يفقد الكثير من كفاءته نتيجة ما ألقت بهـــم الاحزاب الى مناصبه او مرتباته ، وكذلك من كثرة ما بدأ يتطلــــع الى الثمار المحرمة خصوصا بعد ظلام السوق السوداء الـــــتى سادت مصر خلال الحرب العالميه الثانية.

ز ـ اصطدام الجماهير بالجهاز الادارى بالعنف ، خاصة مع نشـــاط المقاومة الشعبية المنظمة تمهيدا للثورة ، خاصة مع الجانــــــب البوليسى فيه (١).

---

(١) محمد حسنين هيكل ، الطريق الى الثورة الادارية حكاية الصراع الهائل بين الاجهزة التقليديه والاجهزة الجديدة ، الاهـــرام ، (بصراحه) ، العدد ٢٨٢١٧ ، السنه ٩٠ ، ١٣ مارس ١٩٦٤ ، ص٩

ومع بداية قيام الثورة احست القيادة الثورية انها لا تستطيع الاعتماد على هذا الجهاز الاداري . وبذلك بدأ الجهاز الاداري يشعر بغربة مع الحكم الجديد ، فلقد اختفت الوجوه التي كان يعرفها واختفت بالتالي المقاييس التقليديه في انتقائه ، ومن ثم لن يستطع الجهاز الاداري مواصلة الاستمرار ، فلقد ذهب يدفع كل مسئوليه عنه ، وبدأ يغير مواقفه ، ويتوارى في الداخل طلبا للامان.

والجدير بالذكر ان الادارة في المشروعات القديمة حتى اعلان مبادئ يوليو ١٩٦١ ظلت كما هي ، اما المشروعات الجديدة فبدأت تعتمد على لون جديد من الادارة تلك التي وضحت بشكل عام في مجموعة المصانع الحربية التي قامت على جهود العسكريين ذوي الخبرة الهندسية. وبصفة عامة فان الادارة المصرية لم تحدث اي تقدم واضح اكسبها صفة العلمية الرشيدة(١).

وتعتبر الفترة المنحصرة بين عامى ٥٦ و ١٩٦١ فترة اختبار الادارة المصرية ، وتدل اول الازمات العالمية في عام ١٩٥٦ الذي فيه تم تأميم قناة السويس، وترحيل المديرين من الجنسيات الاجنبية المختلفة، على الاستعانة بالمصريين لشغل المناصب الادارية ، وقد ضمت الادارة في هذه الآونة اداريين من الاجهزة الحكومية ومن العسكريين ، وايضا من اساتذة الجامعات . وما ينطبق على قناة السويس ينطبق بالتالى على عملية المشروعات الانتاجية والبنوك ،والشركات التجاريه ، وشركات البترول في عام ١٩٥٧. وتعتبر هذه الفترة بحق فترة نجاح الادارة المصرية في ادارة المشروعات الممصرة واستمرار العمل فيها ، ولكن كانت فلسفة التعيين في هذه المناصب الادارية تقوم اساسا على الاخلاص الوطني

---

(١) على السلمى ، الادارة العلمية ، مرجع سابق ، ص ص٤٦ — ٤٦٢.

والايمان بفلسفة الثورة ، لاعلى الكفاءة والمؤهل اوالخبرة . وقد تميزت هذه الفترة بزيادة التدخل الحكومى فى كل الاعمال ، ومن ثم فى زيادة الاهتمام بالدولة وادراك الدور الحيوى لها فى تحقيق الاهداف التنموية .

وباعلان المبادىء الاشتراكية فى يوليو ١٩٦١ ، دخلت الدولة مرحلة جديدة من مراحل التأميمات ، التى بها سيطرت على الكثير من الشركات والمصانع الكبيرة . ولقد شهدت هذه الفترة الجزء الاعظم من تطور الادارة باعتبارها فلسفة الحكم فى هذه الآونة ، ولقد كان الاتجاه السائد فى هذا الوقت ينصب على الكفاءة والخبرة وعلى الولاء الثورى كأساس لتشغيل المناصب الادارية ، ولكن حين خزل الخبراء قادة الثورة منذ قيامهم حتى اعلان المبادىء الاشتراكية فقد تحولت عملية الانتقاء الى قضية الولاء لا الى الخبرة .

وبسيادة تجربة القطاع العام فى مصر بعد قوانين ١٩٦١/٦٢ باتت هناك معضلة اساسية فى عملية الانتقاء ، فبرغم توافر عنصر المقدرة والمهارة كأساس فى الاختيار للوظائف الادارية ، الا انها تعثرت لعدم وجود معايير مفاضلة واضحة بين الافراد ، وقد دار جدل واضح حول الاختيار بين فريقين لتول مناصب الادارة ، الفريق الاول: هو اهل الثقة الذين لهم ولاء واخلاص وطهارة ثورية، والفريق الثانى : هو اهل الخبرة وهم المتمتعون بالقدرة والمهارة الادارية وينقصهم الاخلاص الثورى .

وقد رجحت كفة الفريق الاول فى فترة زمنية محددة ، وهذا هو حال كل العالم الثالث ، وعلى الرغم من ان هذا الاسلوب لم يكن الاسلوب الامثل فى الاختيار لأن الاخلاص ليس هو كل الصفات اللازمة للمدير الناجح ، الا انه ساد فى الفترة التى اعقبت تخاذل مجموعة الرأسماليين والخبراء للثورة .

وما ان حلت هزيمة ١٩٦٧ حتى انتهز المديرون ومعهم الرأسماليون الفرصة للتشكيك من اجل الحصول على مزيد من التنازلات لصالحهم ، وقد اتضح ذلك فى بيان ٣٠ مارس عندما دعى لزيادة استيراد الاغذيـــة وغيرها . وما لبث ان اتى مايو ١٩٧١ حتى تجددت الدعوة الى مزيد من الاعتماد على القطاع الخاص والعمل على حرية حركة رأس المال ، وانعكس ذلك فى قانون ٦٥ لسنة ١٩٧١ بشأن استثمار المال العربى والمناطـــق الحرة . وفى ابريل ١٩٧٣ انطلق تعبير الانفتاح الاقتصادى لتشجيـــع رأس المال العربى والاجنبى (١).

ويذهب البعض الى ان من اهم النتائج الاساسية لثورة يوليو هـــو ايجاد جهاز ادارى يضطلع بالمناشط الاقتصادية والاجتماعية ، ثم خلـــق جيش كبير من الاداريين والتكنوقراط ـ المدنيين والعسكريين ـ الـــذى تحول فى ظل الظروف السائدة الى صفوة وطبقه متميزة . ولقد اتسمـــت البنية الادارية آنـذاك بتضخم فى قمتها ـ اذ مارسنا لها هرمايوضحها ـ ضعفت وسطها ، وتدهورت القاعـــدة تماما ، ناهيك عن سيطـــرة الروح المنفعية الشخصية الفردية عليها ، ومن ثم ضعف الروح التعاونية (٢). ان التضخم الذى حدث لهذا الجهاز فاق كل معدلات التضخم فى الهياكـل الاقتصادية المختلفة ، والجدير بالذكر ان كل هذه العوامل كانت من بـــين العوامل المساعدة التى عملت الى وجود ردة اخرى الى اهل الخبرة وخاصة

---

(١) نزيه نصيف الايوبى ، تطور النظام السياسى والادارى فى مصر ، مصر فى ربع قرن ، مرجع سابق ، ص٦٨.

(٢) نفس المرجع ، ص ص ٨٦ ـ ٨٧ ، وايضا يمكن الرجوع الى :

Mahmoud Abdel-fadel," the political Economy of Nasseriesm: study employment & income distrib-ution political in urban Egypt, 1952-1972, combridge univ. press, London, 1980, pp. 100-110.

بعد نكسة ١٩٦٧.

وغالبا ما تقع الادارة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالافكار والمعتقدات السائدة في المجتمع ، وبالتالي تنحدر منطلقاتها وايديولوجيتها ، كما تتأثر فعاليتها وانجازاتها . والادارة في هذه الفترة تميزت بخصائص عديدة يمكن اجمالها في :

أ — سيطرة المفاهيم الادارية التقليدية التي ترى في الشكل شيئا مقدسا دون الجوهر او المضمون.

ب — سيطرة الفكر المركزي وتأكيد السلطة الادارية العليا في اتخاذ القرارات وانعدام المشاركة والتفويض في السلطة.

حـ — احباط كل عمليات التغير والتجديد الاداري ، والذي كان من شأنها ان خضعت البيروقراطية للتقليدية والتخلف والتكلس الاداري الذي كان بمثابة اداة تكريس التخلف وتعميقه .

د — نمطية تكوين التنظيمات وتشابهها في قوانينها ونظمها بغض النظر عن اختلاف طبيعة وظروف كل وحدة من وحدات الانتاج .

هـ — تلعب السلطة الفوقية والتسلط دورا مؤثرا في ممارسة اعمال التخطيط والرقابة نظريا ، دون التعرف على مزالق العمل واقعيا .

و — انحصار فرص شغل الوظائف القيادية في الهيكل الاداري على من يطلق عليهم اهل الثقة الذين تتركز مؤهلاتهم في الولاء السياسي والاخلاص والطهارة الثورية ، ويمكن ان نطلق عليها بيروقراطية السلطة .

(١) على السلمي ، الادارة المصرية : رؤية جديدة ، مرجع سابق ، ص ص ١٧ — ٢٤ .

وفى اطار الليبرالية اتسمت حقبة السبعينات بمواصلة النمو الرأسمالى داخل المجتمع المصرى بغير حدود ، فاضحت المنجزا التنموية لصالح الرأسمالية • ومن غير المستغرب ان نجد فى كل البلدان النامية بما فيها التى أخذت من الاشتراكية ناصية لها ، ان نمت الرأسمالية ولم تتراجع ، ومن ثم التصقت باجهزة الدوله والقطاع العام ومارست استغلالا رأسماليا تقليديا من مراكز البيروقراطية احدثت به تراكما جديدا من رأس المال البيروقراطى الناتج عن سلطة الوظيفة ، والتى وضعته فى خدمة اغراضها الذاتية من جانب ، وابعدته عن المسيرة التنموية بالتالى من جهة اخرى[1].

وفى اطار مناخ الحرية السياسية (المزعومة) والليبرالية الاقتصادية سمح للكثير من العناصر الفاسدة ان تتخلل الى قلب الانشطة الاقتصادية لتحقق لها الثراء السريع ، وما كان لهذه العناصر ان تزدهر دون معاونة صادقة وتعضيد من البيروقراطية سواء كانت من المستويات العليا او الدنيا • وتعتبر هذه الصور احدى صور الفساد التى علقت الممارسات الادارية الخاطئة على انشائها ، ومن ثم على تضييع الاموال الطائلة على المجتمع[2].

وتتميز حقبة السبعينات بنمو البيروقراطيه من خلال التسيير الذاتى ، برغم ما اصاب القطاع العام من شلل وتفكك • ويصح القول انه برغم التحولات الطبقية الهائلة التى لحقت بالبنية الاجتماعية فى المجتمع المصرى بعد مرور ربع قرن من قيام الثورة ، الا ان هناك ايضا ما التصق بالبيئة الادارية من

---

(١) فؤاد مرسى ، " التنمية قضية يجب اعادة طرحها " ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٤٩ ، ٢٣ مايو ١٩٨٣ ، ص ٤٣ •

(٢) احمد رشيد ، مصر ومشاكلها الادارية ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٤٩ ، ٢٣ مايو ١٩٨٣ ، ص ٢٤ •

تحولات ، وقد اطلقت الصفوة السياسية فى هذه الحقبة اصطلاح الثورة الادارية كتعبير عن عمق التغيرات التى ارادت لها ان يضطلع بها فى سياسة الانفتاح الاقتصادى [1].

وما ينصرف على التحليل الموضوعى لحقبة الانفتاح الاقتصادى ينصرف بالتالى على الانفتاح الادارى ذلك الذى يعتبر تطورا طبيعيا ومرحليا فى تاريخ مصر ، والذى كان لا بد من حدوثه فى ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية. ويتبلور مفهوم الانفتاح الادارى فى احداث التغيرات الهيكلية للتخلص من التعقيدات الادارية التى تعمل دون انطلاق قوى الانتاج الوطنية والاجنبيه ، وتبنى الاساليب المتطورة التى تعمل على اتخاذ القرارات الرشيدة ، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. ويرى على السلمى ان الانفتاح الادارى فى تصوره يعمل على :

ا — اعادة النظر فى مفهوم الوظيفة الادارية لتغليب الخدمة على السلطة والسيطرة .

ب — تحقيق سياسة اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتكريس مبدا الادارة بالاهداف والمحاسبه على اساس النتائج المحققه.

حـ — احداث التكامل فى نظم التخطيط والمتابعه والتقييم.

وباعتبار ان الادارة تمثل العنصر الحركى الاساسى فى دفع حركة الانتاج القومى ، ومن ثم فان تحقيق اى تقدم فى مستويات الانتاج يتوقف الى حد كبير على مدى كفاءة الادارة ودرجة استيعابها لاهداف التطوير والتحسين، وفى حركة البلاد نحو الانفتاح الشامل جاء الانفتاح الادارى فى مرتبة تدنو مباشرة من الانفتاح الاقتصادى وذلك من حيث اهميته كانفتاح فكرى

---

(١) نزيه نصيف الايبى ، الثورة الادارية ،مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ،العدد ١٤ ،القاهرة ،يوليو ١٩٧٧ ،ص ٦ .

يعول عليه اهمية كبرى فى تحقيق اهداف الانفتاح الاقتصادى [١]، وتتلخص اهمية الانفتاح الادارى فى :

أ ـ القضاء على عوامل التخلف الادارى والاقتصادى ، ويتمثل ذلك فى اعادة ترتيب البنية الادارية ، بحيث يتم الوصول الى احداث تغييرات حقيقية تتماشى مع الفلسفة العامة لهذه الحقبة.

ب ـ تدعيم اللامركزية والتحول الى مزيد من الحكم المحلى وتوزيع السلطات بين الاجهزة والوزارات .

حـ ـ عدم تركز سلطة القرارات عند مستويات القمة فى اى تنظيم.

د ـ الاتجاه نحو ايجاد استقلالية مالية وادارية فى اى تنظيم ، حتى يتسنى لها ان تتحرر من اى ضغوط تبعد القرارات عن وضعها السليم [٢].

لقد عملت سياسة الانفتاح الاقتصادى على فتح المجال امام رأس المال الاجنبى والعربى . وبالاستناد الى النظم الادارية المتطورة ساهمت هذه السياسة فى ايجاد المشروعات الجديدة ، الذى كان من نتيجته ان فتح المجال لكثير من الكفاءات الادارية والفنية فى هذه المشروعات . وعلى الرغم من ان اهداف الانفتاح الادارى كانت واضحة ، الا انها جاءت على عكس ما هو متوقع ، حيث عملت على قلب البنية الادارية رأسا على عقب ، واحدثت فيها شرخا واضحا ، وذلك من خلال ما اتت به من قيم رأسمالية هدامة عملت على نبذ الولاء الوطنى واعلاء المصالح الشخصية المنفعية عليها .

لقد عملت سياسة الانفتاح دون مواربة على فتح باب الهجرة الخارجية على مصراعيه ، الامر الذى ساعد على هجرة الكفاءات الادارية من

(١) على السلمى ، الادارة المصرية رؤية جديدة ، مرجع سابق ، ص ص ٥٧ ـ ٦٦
(٢) نفس المرجع ، ص ص ٦٥ ـ ٦٩ .

مصر بحثا عن موارد مالية اكثر تزيد او تفوق عما تتقاضاه هذه الكفاءة فى الداخل . ونتيجة للمشروعات الاستثمارية عملت سياسة الانفتاح على قلب موازين قوى الدخول فى مصر ، وبرغم استنزافية هذه الاعمال ، الا ان الاداريين اتجهوا لها بحثا عن مرتبات افضل تاركين المشروعات القومية . وبذلك ترك المديرون القطاعات القومية وعملوا بالقطاعات الخاصة التى جذبتهم نتيجة العوامل المادية. واذا كانت سياسة التعيين فى حقبه الثورة لسياسة الثقة ، فانها كانت فى الحقبة الانفتاحية بين رحى سياستين : الاولى تتمثل فى الخبرة والكفاءة، اما الثانية فكانت تتمثل ايضا فى سياسة الثقة ، ولكن الثقة هنا تختلف عن المفهوم الواسع لها ، فاذا كان قد تحددت فى مهد الثورة بالولاء والاخلاص الثورى ، فهى فى الحقبة الانفتاحية تحددت بالثراء والمحسوبية والوساطة والمصاهرة.

وباعتبار ان مصر واحة كبيرة ومنطقه شبه مغلقة يرويها النيل ، وتحيط بها الصحراء من كل جانب ، وبلد يندر فيها المطر وتعتمد على ادارة نظام الرى ، فان التاريخ السياسى لمصر يوضح ان التنظيم الاجتماعى لها اخذ يتأرجح بين عوامل الموقع والسياسة ، اى بين النظام السياسى البيروقراطى وبين النظام السياسى الاوليجاركى ، والقضية الاساسية فى استيعاب التطور السياسى والادارى لمصر يتلخص فى عدم رؤية المجتمع بطريقة استاتيكية . فعندما يمكن وصف مصر فى اكثر من مرحلة نموذجا مثاليا ليس فقط للمجتمع الهيدروليكى وانما ايضا للطغيان الشرقى ، فان مصر بلا ريب تضم عناصر النظام والتسيب ، والمركزية واللامركزية ، والوحدة والتعدد ، والبيروقراطية والاوليجاركية .

والواقع ان التبدل من النمط البيروقراطى الى النمط الاوليجاركى فى التطور التاريخى للمجتمع المصرى يمكن ان ينظر له من خلال فكرة الدورات السياسية تلك التى تعنى ان فترة من الحكم القوى يؤدى الى تحسين

نظام الرى وتحسين الاقتصاد القائم عليه. وهذا ما يستدعى بالتالـــى ان تكون السلطة المركزية تمتلك الارض وتسير الاقتصاد باقتدار كمشروع او تنظيم عام ، مستخدمة فى ذلك اداريين وعمال ذوى اجور ، لكى تنهب الفائـــض الاقتصادى للدولة. ولكن بمرور الزمن تفـتر وتوهن الدولة المركزيــة ويلتصق المعنى هنا باهمال الرى وتدهور التنظيم وثراء البيروقراطيـــين عن طريق نهب الفائض. ويؤدى كل ذلك الى الملكية الخاصة واللامركزية، والمنافسة السياسية والاوليجاركية . ويمكن وضع ذلك فى قضيتين :

الاولى ترى ان السلطة تؤدى الى الثروة .
والثانية ترى ان الثروة تؤدى الى السلطة.

وتعتبر اهم الدورات السياسية فى التاريخ السياسى المصرى الحديث هى التى اعقبت انهيار نظام محمد على السياسى البيروقراطى ، الذى فيـــه تحولت الطبقات الرسمية فى عصره الى طبقة اوليجاركية فى ظل حكم انجلـترا لمصر ، تلك التى اعقبت الصفوة البيروقراطيه الحديثة ذات المصـــالح التنظيميه التى ظل تواجدها حتى الان . والجدير بالذكر انه فى الفـترة التى انحصرت بين الحملة الفرنسية حتى الاحتلال الانجليزى لمصر كانـت مصر مهيئة تماما لتحول فى البنية الاقتصادية ، تحول تميز بالسيطـــرة الاوربية فى المجال المالى والتجارى ، وظهور طبقة بيروقراطية مصـــرية ، وصفوة جديدة من ملاك الاراضى.

وتعد الحقبة التى انحصرت بين رحيل محمد على ونهاية عصـــر اسماعيل ، حقبة اكتمال مصالح الصفوة البيروقراطية ، وذلك من خـــلال اضمحلال الطبقة التركية وازدهار مكانة المصريين داخل تنظيمات الدولـــة ، ناهيك عن توسع وزيادة تخصص البيروقراطية وازدهار سمتها الرسمية.

ونتيجة لاصلاح اسماعيل جهازه الحكومى عن طريق تطبيـــق

قوانين اوربا ، ان نمت الصفوة البيروقراطية الجديدة ، وبالتالى سمحت لظهور المصالح التجاريه والماليه الاوربيه ، كما افسحت هذه التغييرات المجال لظهور ما يسمى بتجربه الحركة فى مواجهة الحاكم ، وقد اقترن ذلك بظهور الحركة الوطنية المصرية وايديولوجيتها التى عدلت المسرح السياسى بقيام ثورة يوليو ١٩٥٢ التى لم تأت بايديولوجية واضحة مما افتقرت الى تنظيم سياسى وادارى واع ، ادى الى اعتمادها على البيروقراطية ، ومن ثم فقد تضخم دورها السياسى والاجتماعى ، وجعل من الصعوبة بمكان القضاء على المشكلات البيروقراطية الموروثة والجديدة . لقد سعت الثورة الى تغيرات اساسية فى الجهاز الادارى ، ولكنها منذ البداية حرصت على طمأنة الموظفين على مصالحهم ، ونظرا لعدم وجود تنظيم سياسى لها يمكنها من تسلم السلطة ، فلقد اتجهت الى ترجيح اهل الثقة على اهل الخبرة ، ولكن كان الاساس فى ذلك المعرفة الشخصية ، وليس الولاء الايديولوجى والتنظيمى ، والدليل على ذلك ان شعار الاشتراكية كان يطبق من غير الاشتراكيين [1]. اما فى حقبة السبعينات فما ينطبق على عهد اسماعيل ينطبق عليها بالتمام .

والمدرك لقضية الادارة فى المجتمع المصرى يتضح له انها تأرجحت بين رحى ازدواجيه ، احدهما تتمثل فى البيروقراطيه القائمة على الخبرة والكفاءة ويطلق عليهم التكنوقراط ، والثانية تتمثل فى العسكريين والمقربين ويطلق عليهم الثقة ، اى ان الادارة التزمت فى خطها بفكرة أهل الثقة وأهل الخبرة . ويمكن القول - تجاوزا - ان اولئك اوهؤلاء باعتبارهم من كبار الموظفين يمكن ان نطلق عليهم صفوة اجتماعية بالمعنى الدقيق ، فثمة صفوة بيروقراطية ضمت الاداريين التكنوقراط والعسكريين

---

(١) حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :
نزيه نصيف الايوبى ، تطور النظام الادارى والسياسى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ص ٥٧ - ٧٢ .

اكتمل تكوينها الاقتصادى والسياسى والاجتماعى ، والجدير بالذكران مصالح واعتبارات هذه الصفــوة دائما وابدا تكون فى خضوعهـــا اوتحالفها مع الطبقات الحاكمة فى المجتمع باعتبارها بيروقراطيـــــه شرقية ، ومن ثم فتعتبر الايديولوجية الحاكمة هى الاطار الواقعـــــى والموجه الاساسى لها، فالادارة فى المجتمع ما هى الا انعكاس للاحوال والافكار وانماط السلوك والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصاديـــه والحضارية السائدة .

واذا كان نجاح السياسات وقدرات الأداء تتوقف على الادارة من جانب ، والعمالة الماهرة وكم الوفورات من جانب آخر ، فانها فـــــى المحل الاول لا بد وان ترتبط بتنظيمات قادرة على الوفاء بهــــذه التطلعات ، انطـــلاقا من ان الادارة والتنظيم عمليتان اساسيتـــــان ومتلازمتان فى اى مشـــروع من اجل المحافظة على كيانه وامكانية تطويره فى المستقبل . واذا كنا قد عرضنا لقضية الادارة ، فانه لزاما علينـــا ان نعـــرض لقضية التنظيم ، وهـــذا هو موضوع الفصل التالى .

" الفصـــل الثالـث "

" الاتجاهات النظريـــه فى دراســة التنظيمات : المفاهيم والقضايا "

تمهيـــد :

اولا : نظريات التنظيم الكلاسيكيه .

ثانيا : اتجاهات دراسة التنظيم الحديثـه .

ثالثا : الاسهامات النظريه الاخرى فى دراسة التنظيم من خلال نظرية الانساق .

رابعا : الاتجاه الراديكالى فى دراسة التنظيم .

تمهيـــــد :

حفل القرن العشرين بنمو تنظيمى هائل ، فرضته مجموعه التغيرات الاجتماعيـــة والاقتصادية والسياسية التى لحقت بهياكل المجتمعات الحديثه . ويعد تسلط الطابـــع التنظيمى على كافة وجوه الحياة الاجتماعية ، أهم سمه تسم العصر الحديث ، الامـــر الذى حدا بالمرء أن اطلق على هذا القرن بقرن التنظيمات ، حيث سيطرة الطابـــع التنظيمى على كافة وجوه الحياة الاجتماعية . ولقد ذهبت بعض الاتجاهات الفكرية الـــى أن التنظيمـــات التى سادت العصر الحديث ، هى اكثر الاشكال التنظيمية قـــدرة على تحقيق الاهداف التى اقيمت من أجلها ، وانها المحصله النهائيه للحضـــارة الحديثـــه (١) .

والواقع أن التنظيمات قديمة قدم البشرية ، فهى ليست ابتكارا حديثا ابتكـــره الانسان الحديث . ويحدثنا التاريخ ان الحضارات القديمه اقامت تنظيمات كثيرة مـــن اجل تحقيق اغراض مختلفه . وربما اول ما يتبادر الى الذهن من الامثله ، ما اقامه القدماء من تنظيمات لبناء الاهرامات والانشاءات الاثريه الاخرى . ولم يقف الامر عند هذا الحـــد بل اقامها ايضا اباطرة الصين منذ الاف السنين لاقامة اغراض متعددة تتمثل فى اقامـــة نظم الرى العظيمه ، وقيام الديانات عن طريق الكنائس البابوية ، وايضا قيام التنظيمـــات التجاريه . وعلى الرغم من ذلك الا ان التنظيمات الحديثه بوجه عام تعتبر اكفأ من تنظيمـــات العصور القديمه ، التى لم تستوعب سوى جانب قليل من أفراد المجتمع ، وعلى ذلك فـــان الاسس التى استندت عليها كانت اسس تقليديه لا موضوعيه . وينبغى القول أن ما طـــرأ على هيكل المجتمع الحديث من تغيرات ، قد جعلت البيئه الاجتماعيه اكثر انسجامـــا وتوافقا مع التنظيمات ، ويرجع ذلك الى ظهور التخطيط والتنسيق والرقابه كفن مـــن خلال دراسه الادارة (٢)

---

(١) السيد محمد الحسينى ، النظريه الاجتماعيه ودراسه التنظيم ، دار المعـــارف الطبعه الثالثه ، القاهره ١٩٨١ ، ص ١١ .

(٢) Etzioni, A., Modern organization, Prentice-Hall, New Delhi, 1972, pp. 1-2.

ومع ذلك فالمعروف عن التنظيمات الكبيرة التي اقيمت قبل عصر التنظيمات الصناعية الضخمة ، انها كانت تجمعات ذات تشكيل بسيط من أجل القيام بعمل ضخم . وقد كانت التنظيمات تتشكل وفق الظروف التي تنشأ في ظلها ، ومن ثم فان بنيه التنظيمات كانت اكثر من تكرار لعلاقة بشريه واحدة ـ وهذه العلاقة تتمثل في علاقه السلطه المستبدة التي تسير في اتجاة واحد وتتبدى صورتها في علاقه السيد بالعبد .

وتتجلى ظاهرة اخرى في التنظيمات القديمه ، تلك التي ترتبط بصبغة التسلطيه ، اى انحصار مستويات السلطه في عدد ضئيل من الافراد اذا ما قورن ذلك بمستويات السلطه في التنظيمات الحديثه فالوظائف البسيطه تجعل من المستطاع ان يقوم فرد واحد بالاشراف على الكثيرين دون ان يطمس ذلك اى قدر من وضوح خطوط السلطه . وانه من الجلي ان انواع البناءات التنظيميه التي نشأت كرد فعل للقوى المتفاعله في المجتمع الحديث ، تختلف اختلافا بينا عن تلك التي كانت تقوم على اساس علاقة العبد بالسيد (١) .

وثمة ظروف اجتماعية ساعدت على تضخم نمو ظاهرة التنظيم وتطورها في المجتمع الحديث فلقد كان التصنيع متغيرا اساسيا في ذلك ، اذ ترتب عليه مجموعه من المتغيرات التالية التي شملت ومعظم ابنيه المجتمع . ولقد ادت الحركه التصنيعيه الى عدة تغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافيه كانت القاسم المشترك في بزوغ ما يسمى بالعصرية Moderrnization التي تنطوى على نمو هائل من التنظيمات الكبرى المعقدة التي تتبلور فيها علاقات العمل ، والتي اخذت مضمونا اجتماعيا خاصا ، نتيجه اعتمادها على القوة البشرية التي تسهم في وجود تنظيم انساني داخل هذه البناءات واذا كان للتصنيع دورا هاما في ذلك ، فان تطور التعليم وازدهاره لعب دورا اساسيا في ظهور ما يسمى بالتنظيمات العلمية ، وكذلك الامر فيما يتعلق بالسياسه ، فان ما عرف

---

(١) جون فيفنر وفرانك شيروود ، التنظيم الادارى ، ترجمه وتعليق محمد توفيق رمزى وخير الدين عبد القوى مكتبه النهضه المصريه ، ص ٨ .

باسم الاحزاب السياسية تعد بدورها تنظيمات جماهيريه تمارس دورا رئيسيا في الدولة . ومن ثم ظهرت الدولة البيروقراطية ، او ما يمكن ان نطلق عليه مجتمع التنظيم. والحقيقه ان المجتمع الانسانى برغم انه قد شهد تنظيمات مختلفه من قبل قيام الثورة الصناعيه ، الا اننا نعتبر المجتمع الحديث هو مجتمع التنظيم الرشيد (١) .

وهناك العديد من العوامل التى ساهمت مساهمة مباشرة وفعالة فى حدوث النمو التنظيمى الذى شهدته المجتمعات الحديثة . وتأتى فى مقدمة هذه العوامل ذلك التباين الشديد الذى اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة ، ومافرضه ذلك التباين من استحداث تنظيمات جديدة تعمل على مواجهة المتغيرات والوظائف الجديدة التى هى نتاجا لتعقد الحياة الاجتماعية وتشابكها . ومن ذلك يتضح أن الدوافع التى أدت الى قيام التنظيمات بالمجتمعات القديمة تختلف عن الدوافع التى أدت بالمجتمعات الحديثة الى اقامتها .

لقد تباينت نظرة العلماء والمفكرين تجاه النمو الشديد لتنظيمات المجتمعات الحديثة ففريق ينظر بحنين الى الماضى وفقد سيطرة التنظيمات الحديثة على الفرد سيطرة كاملة ، مما أفقدته معها حريته ، وسلبت منه القدرة على المبادأة التى تعتبر أبرز علامات انسانية الانسان . فأصبح الانسان وحيدا لايعدو أن يكون ترسا فى آلة لايكف لحظة عن الدوران ، وفريق آخر نظر الى أن النمو التنظيمى يحمل فى طياته عناصر ايجابية تعمل على احلال التعاون الذى يتطلبه التنظيم الحديث لكى يتمكن من البقاء والدوام ، محل الاعتماد الذاتى الذى كانت تقوم عليه الاشكال التقليدية من التنظيم. وفريق ثالث يرى أن التنظيمات تستطيع أن تحقق ماتتطلبه المجتمعات الحديثة ، ومن ثم فهى أدوات تعمل على تحقيق هذه الأهداف (٢) .

لقد شهد ميدان التنظيم تنوع فى مداخل دراسته ، ومرد ذلك حقيقة أساسية متمثلة فى أن التنظيم يعد موضوعا لكثير من العلوم الاقتصادية والسياسية والادارية وعلم

---

(١) محمد على محمد ، الأسس الاجتماعية للتنظيم والادارة ، دراسة نظرية وتطبيقية دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ص١٨ .

(٢) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص١٣ .

النفس والانثروبولوجيا . ولقد جاهدت هذه العلوم في التطرق لدراسة التنظيمات من خلال تصوراتهم ومفاهيمهم وأدواتهم الخاصة ، الأمر الذي نتج عنه ظهور العديد من الاتجاهات الفكرية التي تحمل وجهة نظر خاصة لكل ميدان من الميادين السابقة ، ورغم ذلك التنوع ، الا أنه قد خلق مشكلة تعاظم قدرها تمثلت في افتقاد هذه الميادين لأتجاه نظرى شامل تستطيع من خلاله دراسة التنظيمات المعقدة (١) . وغنى عن البيان أن التعدد في مدارس نظرية التنظيم واختلافها يمكن رده الى تباين المنطلقات الأيديولوجية ، التي انعكست على ماتقدمه هذه النظريات من التنظيم (٢) .

واذا أردنا أن نعرف التنظيمات لذهبنا الى أنها عبارة عن وحدات اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق مجموعة اهداف أو هدف معين ، وينطبق ذلك على المصانع والوحدات الحكومية والهيئات الادارية ، وكافة أشكال التنظيمات التي تؤسس لتحقيق أهدافها ومعاييرها بصورة رسمية (٣) . ولكن ينبغى الاشارة الى أن التنظيم هو نسق كلى تنصهر بداخله جهود الأفراد والجماعات ، وتتبلور فيه مراكز وأدوار متخصصة لتحقيق الاهداف العامة . بيد أن التنظيم بالاضافة الى ذلك له سمات خاصة تبتعد عن الأفراد وتتمثل في القواعد البيروقراطية ومدى تعقدها (٤) .

وجدير بالذكر أن وجود التنظيم يتطلب أن يضع لنفسه سلفا أهدافا محددة ، اذ من خلالها يستطيع أن يرسم أبعاد نشاطاته ، وما يصبو الى تحقيقه ، وتوجيهه نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها اذا ما أراد البقاء . وتبرز أهمية هذه الأهداف في أنها السند الشرعى الوحيد لوجوده ، والاساس الذى عليه تنظيم معاييره وأحكامه ،

---

(١) السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص ٧١ .
(٢) حول الأيديولوجية ونظرية التنظيم أنظر : سعد عيد مرسى بدر ، الايديولوجية ونظرية التنظيم في علم الاجتماع الغربى ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب قسم الاجتماع ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٨٣ .
(٣) محمد على محمد ، مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية العامة بالكتاب فرع الاسكندرية ، ص ٢٨ .
(٤) محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، المرجع السابق ، ص ٣٣ .

والمحك الذى فى ضوئه يمكنه قياس فعاليته وقدرته على تحقيق هذه الاهداف بنجاح (١) .

وعلى التنظيم بعد ذلك أن ينظم نشاطاته بطريقة تتضمن تقسيم عمل أفضل، بمقتضاه يتولى كل عضو فيه مهام وواجبات محددة يتعين عليه أدائها ، وبعد ذلك يخضع لنظام اتصال معين من خلال قنوات العلاقات الرئاسية ، ومن ثم يسهم ذلك فى تحديد طبقات اجتماعية متعددة ، ومستويات مهنية متباينة لكل منها مصالح واهتمامات تتباين مع مصالح واهتمامات المستويات الأخرى .

والتنظيم ماهو الا جزء أو نسق فرعى من نظام اجتماعى اشمل (٢) ، وطبقا لذلك فهو يخضع لمجموعة من المؤثرات التى تحدث فيه تغيرات بنائية متباينة ، ومن ثم فهو ليس بناءا جامدا يعمل على تحقيق هدف بذاته ، ولكنه يضم أبعادا بنائية وأخرى متغيرات اجتماعية دائمة التغير من خلالها يمكن الفرد تلمس مايجرى فى التنظيم من ديناميات وميكانزمات مختلفة . ولما كان التنظيم هو جزء من كل ، فهو فى الوقت ذاته يمارس تأثير من نوع مختلف على المجتمع . والحقيقة أن مصدر هذا التأثير هو مايؤديه من وظيفة ، والتى من خلالها يعمل على تحديد سياسة المجتمع الذى هو جزء منه (٣) .

وعلى الرغم من أن التنظيمات قديمة فى وجودها ، الا أن التنظيم -بالمعنى الحديث- يرتبط بمجتمع تقسيم العمل ، لأن تجمع الافراد من أجل تحقيق هدف معين معناه توافر درجة عالية من التمايز والتباين فى المجتمع ، وكذلك نسق معين للتبادل، ذلك أن انشغال مجموعة لتحقيق هدف معين يعنى أن مجموعات أخرى متماثلة تنشغل بتحقيق أهداف أخرى ، الأمر الذى يتيح فرصة اشباع الحاجات المتنوعة ، ويجعل من التباين عاملا مؤديا الى التكامل الاجتماعى ، وذلك مادفع بأن سونز الى القول بأن نمو التنظيمات هو الميكانزم الاساسى الذى يسمح بتحقيق وأداء وانجاز المهام

---

(١) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص ص ١٤ - ١٥ وأيضا
Etzioni, op.cit., pp. 8-9.

(٢) Selznick, pH., " Leadership in Administration , (Evanston III Raw Peterson, 1957) P.4.

(٣) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

المختلفة فى مجتمع على درجة عالية من التباين ، أى هى وسيلة اشباع الحاجات المجتمعية المختلفة (١) . أى أن بارسونز هنا يرى أن التنظيمات ماهى الا وحدات اجتماعية وجدت لتحقيق أهداف بعينها ، وذلك مايميز التنظيمات باعتبارها انساق عن دونها من الانساق الاجتماعية الأخرى (٢) ، وغالبا ماتتميز التنظيمات بما يأتى :

١) وجود تقسيم عمل بين الأفراد ورموز سلطة ومسئوليات اتصال ، وهى تقسيمات ليست تلقائية ، كما أنها لاتسير على أنماط تقليدية ، ولكنها تخطط بدقة لتؤكد تحقيق أهداف معينة .

٢) تتميز التنظيمات بوجود مراكز للقوى والتحكم فى جهود المنظمة وتوجيهها نحو أهدافها ، وهذه القوى تعمل باستمرار على مراجعة ماتؤديه المنظمة من أعمال وتعد بنائها على أنماط جديدة كلما كان ذلك ضروريا لزيادة كفاءتها .

٣) يتم فى داخل التنظيمات استبدال الموظفين ، واستبعاد غير الاكفاء منهم ، وتكليف غيرهم بأعمالهم ، الأمر الذى يجعل المنظمة تستطيع أن تعيد تنظيم موظفيها عن طريق النقل والترقيه .

٤) وجود درجة معينة من التخطيط الواعى الذى يجعل التنظيمات أكثر تحكما فى طبيعتها ومصيرها بدرجة أكبر من أى تجمع اجتماعى آخر (٣) .

وهذا الفصل يناقش أربعة موضوعات ، الأول منها يتناول نظريات التنظيم الكلاسيكية ، والموضوع الثانى يعرض لاتجاهات دراسة التنظيم الحديثة ثم يناقش الموضوع الثالث الاسهامات النظرية الاخرى فى دراسة التنظيم فى ضوء نظرية الانساق ، أما الموضوع الرابع والاخير فيعرض للاتجاه الراديكالى واسهاماته النظرية فى دراسة التنظيم .

---

(١) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص ٧١ .

(٢) Parsons, T.," Structure and Process in Modern Societies, (chicago: the free press, 1970), p.17.

(٣) Etzioni, A., op.cit., p.3.

نظريات التنظيم الكلاسيكية :

الحقيقة أن الكتابات الأولى التى عرضت للتنظيمات البيروقراطية كشفت عن مدى اهتمام أصحابها لمعالجة الأسس الأخلاقية للسلطة السياسية ، والآثار المترتبة على نمو التنظيمات وتطورها فى بنية القوة على مستوى المجتمع الحديث ككل . ومن ثم لا نستطيع وصف هذه الكتابات بأنها نظريات كبرى ، فى مقابل الاتجاهات النظرية الحديثة التى اهتمت بتحليل البناء الداخلى للتنظيمات [1] . والواقع أن مناقشتنا للأفكار التى طرحتها الدراسات عن البيروقراطية هنا سوف لا تمثل عرضا شاملا لها ، بقدر ماتكون محاولة لطرح الأفكار الرئيسية التى أتت بها أو تناولتها النظريات بالنقد والدراسة .

والواقع أن البيروقراطية تحمل أكثر من معنى واحد . فأحيانا يشار لها فى الاستخدامات المعاصرة فى العلوم الاجتماعية الى انها نوع من التنظيمات ، وأحيانا أخرى تشير الى الادارة وخصائص الحراك الاجتماعى ، وفى هذا المقام سوف تستخدمها على أساس المعنى الاول ، على أساس أن التنظيم البيروقراطى فى الصناعة موضوع دراستنا يضم فيما بينه ، أو يضوى تحت جناحه بناء يتألف من عناصر أساسية تضم القيادة والخبرة وقوة العمل ، وأدوات الانتاج ، والمواد الخام ، وبين كل هذه العناصر مايحقق التنسيق بينهم [2] .

وباعتبار البيروقراطية نوعا من التنظيمات التى توجد طبقا لنموذج بنائى معين فانها تعمل على تحقيق أهداف محددة . وغالبا ماتتميز هذه التنظيمات باعتمادها على تقسيم العمل ، وتوزيع الأدوار بين اعضائها بشكل متقن ، وفيها تندرج المراكز والسلطات وأدوار القوة والاختصاصات ، مع وجود مركز أو اكثر من مراكز القوة يتولى الاشراف على التنظيم ، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه ، وذلك لضمان استمرار التنظيم ، وتجديده ، من خلال تغيير مراكز الأعضاء ، وجلب الجديد من الأعضاء اليه طبقا لمعايير التخصص والخبرة الفنية . وبذلك يكون التنظيم طبقا لهذا المعنى تنظيما رسميا يحاول ايجاد تنسيقا معنيا بين العمل المطلوب انجازه ، وبين الامكانيات اللازمة ،

---

(١) محمد على محمد ، الأسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص٥٢ .

(٢) Roborts, H., " The Algerian Bureaucracy", Review of African Political Economy, No.24, 1983, p.39.

ومن ثم يتم تقسيم الاعمال والأدوار والسلطات والتخصصات بطريقة تمكن من تحقيق الاهداف المحددة (١) . وعلى ذلك يمكن القول بان البيروقراطية هى نوع من التنظيم ، يتفق مع الاشكال المعقدة من الاعمال ، وهو بذلك تنظيم نموذجى منهجى يعمل لتحقيق أهداف النشاط بكفاءة .

ماركس والتنظيمات البيروقراطية :

على الرغم من أن تصورات ماركس Marx حول مفهوم البيروقراطية لم تشغل مكانة بارزة ، الا أن تصوراته عن علاقة بناء القوة داخل المجتمع بالتنظيمات البيروقراطية تشغل أهمية خاصة عند التطرق لفهم الأفكار المتصارعة حول مشكلة البيروقراطية. ومن الاهمية بمكان أن نوضح أن الفكر الماركسى حول هذه القضية يعتبر اطارا مرجعيا لكل دارسى البيروقراطية أمثال " ماكس فيبر " Max Weber وميشيلز Michels اللذان تركا فيهما الفكر الماركسى أثرا عميقا برغم محاولتهما دحض النظرية الماركسية .

ولقد عرض كارل ماركس فكرة حول البيروقراطية من خلال دراسته ونقده لفلسفة الدولة عند هيجل Hegel الذى تقوم تحليلاته على اعتبار أن الادارة العامة Public Administration هى المرحلة المتوسطة التى تربط الدولة State التى تعبر عن المصلحة العامة بالمجتمع المدنى Civil society المكون من الاتحادات الممثلة للمصالح المختلفة . وبما أن المجتمع الذى يتكون مما سبق ذكره ، فان بيروقراطية الدولة تصبح هنا الحلقة الوسطى بين المصالح الخاصة والمصالح العامة (٢) .

ولما كانت البيروقراطية ووظيفتها الاساسية تعمل على ربط المصلحة العامة بالمصلحة الخاصة ، برغم التعارض الذى بينهما ، فان هذا التعارض يتلاشى عند ماركس لأن الدولة لديه هى جهاز طبقى ، يمثل مصالح الطبقة المالكة والحاكمة

(١) Mouzelis, N.P., " organization and Bureacracy: Analysis of Moderntheories, London:Routledge and Kaganpual, 1967, pp.5-6.

(٢) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص٤ ، وأيضاً حول نفس المعنى يمكنك الرجوع الى: محمد على محمد فى الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص٥٥ .

فى الوقت ذاته ، أى ان معالجة ماركس للبيروقراطية تحدث من ثنايا نظريته عن الصراع الطبقى ، اذ ينظر لها على أنها مثال لعملية الاغتراب Alienation الذى به تتحول البيروقراطية الى قوة ضاغطة مستقلة .

ومن الجدير بالذكر أن المفهوم الماركسى للاغتراب داخل التنظيمات البيروقراطية لايكون فيما بين أعضاء التنظيم وبين أعضاء المجتمع لأن البيروقراطية تخفى حقيقتها لمن يدور فى فلكها ، ولكن بريقها الخادع يتبقى لكى يمتد الى أعضاء التنظيمات . فالأعضاء لايحسون بما يقع عليهم من تسلط ، وأنهم يعتقدون أن مايقومون به من وظائف يحقق المنفعة العامة ، اذ يقوم البناء البيروقراطى بتدعيم هذه المعتقدات الكاذبة من خلال تسلسل السلطات ، ومن ثم يصعب الاستغناء عنها ، وهذا يمثل صورة أخرى من صور الاغتراب .

والشىء المؤكد هنا أن فهم ماركس للبيروقراطية يرتبط بمعالجته لفكرة الاغتراب التى تشير الى كافة الظروف والعمليات والاوضاع التى تجعل البشر يبتعدون عن حياة البساطة الاولية ، التى فيها ينفصل الانسان عن بيئته الطبيعية التى يعد هو جزءا منها ، فلا تصبح علاقته بها مباشرة أو دورية[1] .

ويذهب ماركس الى أن البيروقراطية كتنظيم يعمل على دحض كفاءة الفرد ، ومن ثم يفوق قدرته على المبادأة والابداع وتحمل المسئولية ، الا أن ذلك لايحدث أى أثر على البيروقراطيين الذين يعتقدون أنهم قادرون على أداء كافة الاعمال التى يستند اليها التنظيم الرشيد ، بل يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم واختصاصاتهم لتدعيم المكانة والامتيازات التى حصلوا عليها . وقد عرف ماركس ذلك بالمادية الحقيرة Sordid Materialism تلك التى قصد بها صراع الافراد من أجل الترقية والعمل على ايجاد مستقبل وظيفى أفضل ، واللهث وراء المكانة والألقاب والهيبة[2] .

---

(١) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص٤٢ ،وأيضا محمد على محمد فى "الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم " ، مرجع سابق ، ص٥٦ .

(٢) محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ص ٥٩ .

ويرى ماركس أنه بقيام الثورة البروليتارية ، سوف تختفى الطبقات وبالتالى سوف تنتهى أيضا البيروقراطية ، وتفقد الادارة صفتها الاستغلالية أى تذوب البيروقراطية داخل المجتمع كله ، بعد أن تضمحل أو تذوب الدولة التى تنتهى بانتهاء الطبقات ، وتصبح كل شخص رئيسا وفى ذات الوقت مرؤسا[1] ! أى أن التنظيمات البيروقراطية عند ماركس على ذلك هى أداة الطبقة الرأسمالية وأنها ـ أى التنظيمات ـ لاتشكل فئة اجتماعية متميزة ، ولكنها مرتبطة بتقسيم المجتمع الى طبقات ، وهى مثل الدولة التى تعتبر أداة الطبقة المسيطرة المستغلة للطبقات الأخرى ، فمثلما ترتبط مصالح الدولة بالطبقة الحاكمة ، ايضا ترتبط مصالح التنظيمات أوثق ارتباط بالطبقة الحاكمة[2] .

والحقيقة أن التصور الماركسى للتنظيمات البيروقراطية يتبلور بجلاء اذا ماتعرضنا للاسهام اللينينى فى هذا المقام . فقد وضع لينين كثير من القضايا التى أفرد لها ماركس . من ذلك مثلا ماذهب اليه من أن القضاء على البيروقراطية يجب أن تكون من المهام الاساسية والرئيسية للثورة ، وأن يكون ذلك حينما تقيم البروليتاريا ديكتاتوريتها .

وقد حاول لينين تعديل وجهة النظر الماركسية فى التنظيم البيروقراطى لكى يتلاءم مع الواقع التنظيمى . فذهب الى أن النمو الاقتصادى قادر على انهاء التضخم الذى أصاب التنظيمات البيروقراطية ، وأن نمو حركة التصنيع ستقضى نهائيا على البيروقراطية . ولهذا يكون لينين Limen قد سعى لتفسير طبيعة التنظيمات البيروقراطية ، بحيث بدا تفسيره ملائما للماركسية . والواقع أن هذا التفسير لفهم التنظيمات البيروقراطية هو فى حد ذاته محاولة للكشف عن مدى ملاءمة التنظيمات البيروقراطية مع الواقع السوفيتى .

---

(١) محمد على محمد ، المرجع نفسه ، ص ٦٠ وأيضا السيد الحسينى ، مرجع سابق ص ٤٢ ـ ٤٣ .

(٢) السيد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى : المفاهيم والقضايا ، دار المعارف ص ٤١ .

ويمكن القول هنا أن ماينطبق على التفسير الليننيني ، ينطبق أيضا على التفسير الماركسى ، برغم مايتميز به تحليل ماركس من طابع وصفى . وغنى عن البيان أن تحليل ماركس قد سهل لفيبر وأتباعه دراسة وابراز مشكلة قدسية الوظائف ، ومشكلة استبدال الاهداف فى التنظيمات البيروقراطية (١) .

ولم تقف الأدبيات الماركسية حول التنظيمات البيروقراطية عند لينين ، بل امتدت التفسيرات الى أمثال برنو ريزى Rizzi وبيرنهام Burnham اللذان حاولا تعديل وجهة النظر الماركسية لكى تتلاءم مع وجود التنظيمات البيروقراطية . وبرغم أنهما فى البداية قبلا وجود هذه التنظيمات كسمة أساسية تسم النظام السوفيتى ، الا أنهما بينا أن مثل هذه التنظيمات ليست تعبير عن امتيازات مجموعة متسلطة بل هى تكون طبقة جديدة تعتبر شكل جديد من اشكال النظام الذى تنبأ به ماركس .

ولقد أوضح ريزى Rizzi أن التنظيمات البيروقراطية السوفيتية تشكل طبقة جديدة تستغل وتسيطر على البروليتاريا ، الا أن هذه السيطرة تستند الى ملكية وسائل الانتاج القائم على الملكية الجمعية التابعة للدولة ، ولهذا تصبح وسائل الانتاج هذه جزءا من التنظيمات البيروقراطية ، تلك التى يعبر عنها الفنيون والمديرون والمتخصصون الذين يستغلون البروليتاريا (٢) .

ماكس فيبر والتنظيمات البيروقراطية :

أما ثانى الكتابات الكلاسيكية التى تدخل فى نطاق النظريات الكبرى ، هى كتابات ماكس فيبر Max weber ، التى سعت الى صياغة نظرية محددة للبيروقراطية يمكن اعتبارها منطلقا للدراسات الحديثة . ومن الاهمية بمكان أن نذهب أن معظم الدراسات الحديثة فى كنهها هى انتقادات لكتابات ماكس فيبر ، مثلما كانت كتابات ماركس هى المحرك الاول لظهور مايسمى بالنظريات الكلاسيكية .

---

(١) السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ص ٤٣. وأيضا محمد على محمد ، الأسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص ٦٠ .

(٢) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص ص ٤٤ - ٤٥ .

ويعتبر ماكس فيبر Weber أول من وضح ماتمتاز به التنظيمات الكبيرة الحجم التى هى سمة العصر الحديث ، والتى لحق بها صفة البيروقراطية تمييزا لها. ويرى فيبر أن البيروقراطية هى مبلغ الكفاية ، ومن ثم فالتنظيم البيروقراطى لديه يمثل الانسان فى سمو منطقه (١) . ولقد تناول فيبر العناصر البيروقراطية فى التنظيمات بالتحليل ، وهى تلك العناصر التى تعمل على تحقيق بقاء واستمرار التنظيم ، بيد أن أعمال فيبر تهتم بقطاعا مفردا من قطاعات التنظيم ، ألا وهو القطاع الادارى ، أما قطاع الانتاج فلم تنل منها نظرية فيبر سوى الاهمال (٢) .

ويعد ماكس فيبر أول من قدم محاولة منظمة فى نظرية التنظيم البيروقراطى (٣) . فاذا كان ماركس قد حلل التنظيمات البيروقراطية فى ضوء مفاهيمه عن الصراع الطبقى وحتمية التحول الشيوعى ، فان فيبر انطلق من قضية أساسية مفادها أن التنظيم البيروقراطى شكل من أشكال التنظيم البيروقراطى الذى يتصف بالعمومية ، الأمر الذى جعله يدعم قضيته هذه بنموذج مثالى يعتبر حتى الآن مصدر انتاجات الكثير من الدارسين . وقد تبنى فيبر منظورا تاريخيا شاملا محاولا تطوير أداة ملائمة لاجراء دراسات تاريخية مقارنة حول هذه الظاهرة وقد هدف فيبر من ذلك تقديم تحليلا شاملا لما يطرأ على التنظيم الاجتماعى الحديث من تغير ، ناهيك عن توضيح ماتتميز به التنظيمات الرسمية التى أصبحت أكثر اشكال التنظيم انتشارا .

ومن الأهمية بمكان أن نفهم أن موقف فيبر لايستطيع الاستدلال عليه الا من خلال السياق العام لأفكاره ، لأن فيبر اعتبرها لب نظريته عن المجتمع ، ورغم أن دراسته تدور حول أسس التنظيم البيروقراطى الحكومى ، الا أن المبادئ التى طورها تصلح لتحليل التنظيمات الرسمية المعقدة بصفة عامة . وفى هذا الصدد

---

(١) جون فيفنر وفرانك شيروود ، مرجع سابق ، ص ص ٤ ــ ٧ .

(٢) محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، مرجع سابق ، ص ١٤ .

(٣) Thompson A., Victor, "Modernorganization," Alfred A Knept Publisher, New York, 1961, p.10.

يمكن القول أن كتابات فيبر تتسم بعدم وجود تمييز واضح بين الادارة من جانب والتنظيم من جانب آخر فيما يقصد، فيبر من البيروقراطية، الأمر الذى انتقل عدواه الى الدراسات الحديثة التى تارة تستخدم المصطلح للاشارة الى الجهاز الادارى، وتارة أخرى تستخدمه فى الاشارة الى التنظيم (١).

ولقد عرف ماكس فيبر البيروقراطية كظاهرة وتنظيم رأسمالى بأنها ميكانيزم يقوم على النظام، الذى هو صفة أساسية للبرجوازية الرشيدة. والبيروقراطية عنده ظاهرة معقدة تتسم تنظيم يحقق غاية لا شخصية، مستند فى ذلك الى اسلوب تقسيم العمل الذى يحمل فى طياته جنسه التخصص. ويرتبط هذا التقسيم بآخر مثله، ولكن للسلطة ويأخذ شكل تدريجى. ويرى فيبر أن التنظيم البيروقراطى له بعدا تاريخيا واضحا، وأن الامثلة على ذلك تتبدى فى بيروقراطيات مصر الفرعونية، وبيروقراطيات الامبراطورية الرومانية، وبيروقراطيات الامبراطورية الصينية والبيروقراطيات التى سادت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية، وبيروقراطيات أوربا الحديثة، ثم البيروقراطية الرأسمالية.

ولقد ذهب فيبر الى أن البيروقراطية كتنظيم انتاجى وكنسق للسلطة لها من الخصائص مايميزها، فيعتبر الراتب Salary هو اسلوبها المثل فى اصدار المكافأة، وأن هذا الراتب ينمو بنمو المركز الاجتماعى للموظف. ويؤكد فيبر فى ذلك على تباين التخصصات، واستقلال الراتب عن أية مؤشرات غير بيروقراطية.

ان البيروقراطية لها مايميزها عن الدولة باستقلالها النسبى، فالدولة بعيدة عن فرض اسلوبها التنظيمى من الخارج، لأن التنظيم ماهو الا تقليد لبيروقراطية الدولة، اذ تخضع الأولى للأخيرة، ولقد اعتبر فيبر أن البيروقراطية الرأسمالية غير مستقلة (٢)، ويرى فيبر أن التكنولوجيا ترتبط مباشرة بالتنظيم

---

(١) محمد على محمد، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم، مرجع سابق، ص٥٨.

(٢) Whyte, K., Martin, " Bureaucracy and Modernization in China: the Maoist Critique", American Sociology Review, Vol., 38, No.2, pp. 151-152.

انظر ايضا على محمود ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، مرجع سابق، نفس المكان.

البيروقراطي لانها تعتبر المسئول الأول عن تقسيم العمل ، وأكد فيبر على أن السياسة الحاضرة في الثورة التكنولوجية ترى أن القوة في التنظيم البيروقراطي يقوم على سيطرة التكنوقراط في التحديث(١) .

ولقد وضح فيبر أن الدور الذى تلعبه البيروقراطية للرأسمالية ، هو نفس الدور الذى يلعبه الصراع الطبقي عند ماركس، وأيضا نفس الدور الذى تلعبه المنافسة عند زومبارت .

ولقد ناقش فيبر Weber التصور السوسيولوجي للتنظيمات ضمن معالجة فكرة الجماعة التضامنية Coreporate group ، تلك التى تشير طبقا لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضاؤه يمارسون أنماط معينا من السلوك باعتبارها وظائف دائمة ومنتظمة ، ولهذه الجماعة رئيسا تعاونه هيئة ادارية . ولكنها لاتؤلف تنظيما لأن التنظيم Organization عند فيبر يتميز بخاصيتين ، أولهما صفة الترابطية Associative وثانيهما صفة الاستمرارية ، أى أن التنظيم ترابطي وأنه يمارس نشاط هادف ومستمر . ولكن تضاف الى كل ذلك أيضا أن أعضاء التنظيم لهم من الوسائل التى تمكنهم من تحقيق مصلحة مشتركة وانجاز الاهداف التنظيمية بطريقة منطقية(٢) .

وعلى ذلك يمكن القول أن دراسة البيروقراطية ترتبط بماكس فيبر ارتباطا وثيقا . اذ يعتبر مؤسس دراسة التنظيمات البيروقراطية ، وتعتبر افكاره المنبع الرئيسى لكثير من الدراسات والابحاث الامبريقية(٣) . ويعتبر

(١) Merton, K., Robert, "Social theory and Social Structure", Glenco, free press, 1957, pp.507-509 and See, King, K., Martin, op.cit., p.151.

(٢) محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، ص ١٣ .

(٣) Merton, K., Robert "Bureaucracy: the eoretical conception" in Reader in Bureaucracy, (eds.), by Robert Merton and others (Glenco, ILL: free press, 1952), p.17.

ماكس فيبر Weber -كما ذكرنا- أول من قدم للتنظيمات البيروقراطية نظرية شاملة فى اطار نظرية سوسيولوجية شاملة . ومما لاشك فيه أن نظرية فيبر فى التنظيم استندت الى مفهوم السلطة Authority الذى قصد بها اطاعة مجموعة معينة من الناس أوامر محددة تصور عن مصدر محدد " ، ولقد أقام فيبر تفرقة بين هذا المفهوم -أى السلطة- ومفاهيم القوة Power والتأثير Persuation ، موضحا فى ذلك أن السلطة لابد من وجود شرعية Ligitimacy لها ، هذه الشرعية تحدد أبعادها وتمنحها استقرار نسبى ، الأمر الذى يحتم فى ذلك وجود ظرف اجتماعى يتمثل فى توجيه قيمى معين يصبغ هذه الممارسة بالشرعية . والحقيقة أن هذا التوجيه يتبدى من خلال الجماعة حينما يمتثل الأفراد لأوامر شخص آخر، والتكيف معها من خلال عملية ترشيد بسيطة مفادها حاجة الأفراد الى توجيهات الآخرين . ولقد حاول فيبر بناء على ماسبق تحديد أنماط السلوك فى ضوء التوجيه القيمى العام الذى يعضدها ، فذهب الى أن هناك ثلاث أنماط مثالية من السلطة وهذه الانماط يعتمد كل منها على رؤى مختلفة للشرعية ، وأيضا لتنظيمات ادارية متباينة يصاحب كل منها (١) . وهذه الانماط هى :

١- السلطة الكاريزمية " الملهمة "

ويستند هذا النمط الى وجود قائد ملهم يتمتع بخصائص فريدة يصبح بمقتضاها قائدا ، وهذا النوع من السلطة يقوم على الولاء الكامل لقدسية استثنائية بذاتها -البطولة- ويعد الولاء والاخلاص مصدرا لتدعيم الاعمال الذى يبتدعها الزعيم أو القائد ، وهنا يظهر مطلب التنظيم كضرورة ملحة يفرضها الفراغ الذى تركه . وأوضح فيبر ان هذا النمط من السلطة غير مستقر بطبيعته طالما أنه مرتبط بحياة شخص واحد . واذا كان لهذا النمط أن يستمر فعلية أن يحمل ببعض الخصائص العلمانية (٢) .

---

(١) السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ص ص ٤٦ - ٤٧ .

(٢) محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ص٦٦ .
وأيضا أنظر :
Gouldner W. Alven,"Studies in Leadership: Leadership and Democratics Action,(New York:Horper and Brother; 1950), p.645.

٢ ـ السلطة القانونية

وتقوم على أساس عقلى رشيد، وعلى الاعتقاد فى معايير موضوعية غير شخصية . أى أن هناك ايمانا فى تفوق بناء بذاته من المعايير القانونية . ويذهب فيبر الى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع فى التنظيمات الحديثة وعلى الأخص الحكومية منها ، ثم فى الاشارة الى الجهاز الادارى البيروقراطى القائم على هذه التنظيمات ، ذاهبا الى أن أهم مايميز هذه التنظيمات هو وجود قواعد محددة موضوعية ، تحدد بطريقة رشيدة ـ التسلسل الرئاسى لهذا الجهاز . وقد اعتمد فيبر فى تحديد خصائص التنظيمات المستندة الى السلطة القانونية، هى فصل الادارة عن الملكية ، وأن موارد التنظيم ليست ملكا لأعضائه ، كما أن وظائفه لاتباع ولاتورث ، ولايمكن أن تضاف الى الملكية الخاصة . ومن ثم فان الجهاز الادارى الذى تعتمد عليه السلطة القانونية يتميز بالاعتقاد فى القواعد واللوائح الرسمية الذى يحدد طبيعة التسلسل الرئاسى والحقوق والواجبات الخاصة بكل مركز فيه واجراءات التعيين والترقى .

٣ ـ السلطة التقليدية :

وتستمد شرعيتها من الايمان فى مبلغ قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة والايمان بالخلود . وبذلك يرى المرء أن النظام الاجتماعى القائم نظاما مقدسا له من الشرعية مايمثلها ، فهو خالد غير قابل للفناء . ويرى فيبر أن هذا النمط باستمرار يسعى الى اقرار الاوضاع الاجتماعية السائدة ، وأن هناك صعوبات متعددة حينما يحدث أى تغيير اجتماعى .

ويرى فيبر أن هذه النماذج جميعا لاتأتى فى الواقع كاملة ، لأن السلطة غالبا ماتضم عناصر مختلفة منها ، ويؤكد أنه برغم تواجد الادارة البيروقراطية فى الماضى ، الا أن انتشارها أتى مع الدولة الحديثة ، وأن التحول البيروقراطى لم يقتصر على أجهزة الدولة ، بل انه ظهر جليا فى جميع المجالات استجابة لظروف تاريخية معينة أهمها تعقد جوانب الحياة ، أى أن بالتتبع التاريخى لنشأة البيروقراطية يرى فيبر أن هناك اتجاه حتمى للاتجاه نحو البيروقراطية فى العالم الحديث .

ويمكن القول أن وجود البيروقراطية قد عجل بظهور أنماط جديدة للشخصية الملتزمة الى حد كبير بالنظام الرشيد والأدوار الرسمية - الخبير الفنى والموظف الادارى - وبالتالى انقرضت شخصية العامل المبتكر . وقد استخدم فيبر مصطلح التحول تجاه البيروقراطية وربطه بظهور السلوك والتفكير ، ولهذا يكون فيبر قد درس حركة التاريخ واتجاهه العام نحو الرشد . ولقد ركز فيبر ايضا على علاقة التحول نحو البيروقراطية بالديمقراطية على المستوى المجتمعى ، وبالتالى نجد أنه هنا قد اقترب من تصور القضاء على تكافؤ الفرص فيما يتعلق بتحقيق العدالة الاجتماعية من التصور الماركسى . ويرى فيبر أن استمرار البيروقراطية كأداة لتحقيق أهداف بذاتها وتخدم اصحابها الفعلية أو تجاوزها لهذا الدور انما يعتمد على القوى الخارجية والظروف المحيطة بها فى بناء اجتماعى له طابع خاص ، وهو يؤكد أن الطابع الغير شخصى للجهاز البيروقراطى من العوامل التى تجعله قادرا على أداء وظائفه فى أشد الظروف تنوعا ، فالتنظيم البيروقراطى لايقوم على الولاء الشخصى الذى يقوم عليه التنظيم الاقطاعى .

والواقع أن جدل فيبر حول أنماط السلطة الثلاث ، مكنه من دراسة قضايا أساسية ، يمكن القول عنها أنها تمثل لب دراسة التنظيم . فلقد درس فيبر النمو التنظيمى فى المجتمع الحديث ، وناقش مشكلة الديمقراطية فى التنظيمات ، وأيضا كشف عن العلاقة التى بين الرأسمالية من جهة والتنظيمات من جهة أخرى(١) .

النموذج المثالى Ideal Type للتنظيمات البيروقراطية :

أضحى النموذج المثالى Ideal Type للبيروقراطية الذى أتى به فيبر ، نقطة انطلاق للعديد من الدراسات ، وأداة منهجية للحصول على البيانات الخاصة ببناءات وخصائص التنظيمات ، والأمر الذى لاريب فيه أن النموذج المثالى

(١) محمد على محمد ، مرجع سابق ، ص ص ٦٩ - ٧٠. وأيضا: السيد الحسينى مرجع سابق ، ص ٥٠ ، وأنظر أيضا :
Thompson, A., Victor, op.cit., pp.10-11.

كان دائما عرضه لكثير من التعديل والنقد . والنموذج المثالى هو بناء أو تشييد عقلى Mental Construction يتكون من خلال تبيان سمة أو أكثر ، أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها فى الواقع .

والنموذج الذى يتكون على هذا النحو يطلق عليه انه مثالى لانه يتحقق كفكرة . ويقول فيبر "أنه من غير الممكن أن نشاهد فى الواقع ظواهر اجتماعية تشابه تماما هذا النموذج الذى وضع بطريقة عقلية صرفه" . وعلى ذلك فان النموذج المثالى هو أداة لتحليل الاحداث التاريخية والمواقف الملموسة . ويتطلب هذا التحليل أن تكون المفاهيم محددة بدقة ، لكى تنهض على مواجهة النماذج المثالية . ومن ثم فان النموذج المثالى يشير الى بناء "فرض" مؤلف من عدد من العناصر الواقعية الى بنائه المتسقة منطقيا ، بحيث تكون الخصائص المتضمنة فيها مبالغ فيها من ناحية ، أو أن كانت تمس البيروقراطية أو كثير من التنظيمات الواقعية فتصبح مصدر الافادة من نموذج البيروقراطية فى الدراسات الحديثة (١) . والحقيقة أن هذا النموذج لم يكن منفصلا عن نسق الفكر الفيبرى ، لأن كثير من عناصره ترتبط بقضاياه ومفاهيمه الاساسية التى انطلق منها لدراسة الواقع الاجتماعى ، مما يدفعنا الى القول أن فيبر قدم نموذجا مثاليا بطريقة مركزية وقاطعة بحيث وضح من خلاله القسمات الرئيسية لابعاد التنظيم البيروقراطى .

ويتميز النموذج المثالى الفيبرى بعدة خصائص أهمها :(٢)

١- ان اعمال التنظيم تتوزع على الاوضاع الاجتماعية السائدة لكونها وظائف رسمية الذى يعنى بداءة أن ثمة تقسيم عمل واضح بين الاوضاع الاجتماعية، ومستوى عال من التخصص الذى يقوم على الخبرة ومزيد من المعرفة بين أعضاء التنظيم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

---

(١) محمد علي محمد ، الأسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص ٨٠ .

(٢) Weber, Max, "The Essentials of Bureaucratic organization An Ideal Type construction, in Reader, (eds.) by Robert Merton and otheres pp. 21-22.

٢- وتتسم هذه الاوضاع الاجتماعية بتنظيم متدرج فى بناء السلطة يأخذ شكلا ذا طبيعة هرمية • يجعل كل رئيس مسئولا عن أعمال مرؤسيه وعما يتخذه من قرارات ، ويتحدد نطاق سلطة الرؤساء على اتباعهم وفقا لقواعد محددة وواضحة تعمل على التنسيق بين الانشطة المختلفة التى يقوم بها الافراد فى التنظيم •

٣- يتسم النموذج المثالى بوجود نظام رسمى للقواعد يعمل على استمرارية من جهة وضبط الافعال والقرارات من جهة أخرى • وفى ظل كل ذلك فان العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم أو بين عملائهم علاقات غير شخصية ومن ثم لا تؤثر المشاعر الشخصية على الاحكام والقرارات الرشيدة ، وهنا تكون الهوة التى تفصل المستويات المتدرجة بين الموظفين والعملاء ذات طابعا رسميا •

٤- والتعيين فى التنظيم يقوم على اكتساب التعليم أو الخضوع لمؤهلات فنية لا الى الاعتماد على الارتباطات السياسية والاسرية • وطبقا لذلك فان فرص التقدم للعمل وفقا لأسس موضوعية أهمها الاقدمية أو الانجاز أو هما معا •

٥- هذا النموذج ينطوى على فصل الادارة عن الملكية وليس لأى عضو فى التنظيم الحق فى الاستحواذ على المنصب الرسمى لان وظائف التنظيمات لا تورث أو تستعطى عن طريق الانتخاب • وأخيرا فان جميع العمليات الادارية وقواعدها فى التنظيمات مكتوبة ومنصوص عليها •

وبصفة عامة فان النموذج المثالى للبيروقراطية يقوم على وجود درجة عالية من التخصص ، وبناء سلطة غير قائم على العلاقات الشخصية • • وأيضا تحدد فيه العضوية من خلال الخبرة الفنية أو المؤهل • ثم هناك فصل تام بين المرتب وبين الدخل الخاص للفرد • ويرى فيبر أن تكامل الخصائص السابقة ، هى العامل الاساسى فى ايجاد الكفاية الادارية • والحقيقة أن هذه الخصائص لا تتكامل مع ذاتها الا بوجود نظام محكم للضبط يقوم على

قواعد عقلية رشيدة ، لاحداث نوع من التنسيق والاستقرار في التنظيم لتحقيق الكفاية (١) .

النموذج الفيبري المثالي : بين الواقعية والنقد

لقد نهج فيبر Weber في صياغة النموذج المثالي للبيروقراطية اسلوبا لايتفق مع ما احتكم اليه من معايير خاصة في تحديد درجة صدقه ، فمعيار الملائمة على مستوى المعنى Adequate at the Level ، لايوحي بأن هذا النموذج للتنظيم سيحقق أقصى درجات الكفاية الادارية لأن هناك خصائص يمكن أن تكون سببا في نقص هذه الكفاية ، فالاعتماد على الاقدمية كمعيار للترقي عليه أن يضعف قدرة الاعضاء على المبادأة والتجديد ، كذلك كشفت الدراسات عن عدم صدق معيار الامكانية الموضوعية ، بل اننا نلاحظ أن معظم تراث التنظيم منذ فيبر يكاد يكون عرضا منظما للخلل الوظيفي والنتائج غير المتوقعة التي صاحبت الالتزام بنموذجه للبيروقراطية . يضاف الى ما سبق أن سمات النموذج المثالي ليس من الضروري أن تكون متسقة فيما بينها لتحقيق التكامل داخل التنظيم ، لانها يمكن أن تكون مصدر للصراع والتوتر ، حيث لاحظ كل من بارسونز وجولدنر أن ثمة تناقضا بين اعتماد التسلسل على الاقدمية وبين اعتماده على الخبرة الفنية (٢) .

والمتفحص للدراسات التي أجريت في ميدان التنظيمات يرى أنها قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالي للتنظيم الذي أتى به فيبر . وبالرغم من عدم تطابق النموذج المثالي للواقع وما يفرض ذلك من ضرورة تعديل النموذج لملاءمته للواقع ، الا أنه لايزال هذا النموذج يمثل

---

(١) محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، ص ص ٨١ - ٨٢ .
وأيضا : السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ص ص ٥٤ - ٥٦ ويمكنك الرجوع الى :

Weber, M., " the theory of social and Economicaganization", (ed.and trans. by) Hemdrsen and Parsons,(oxford univer.Press,Inc.1947).

(٢) محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، ص ٨٩ .

أوضح اطار نظرى شامل فى دراسة التنظيمات ، لقد ذهب البعض الـى أن النموذج الذى قصده فيبر ليس مثاليا ، ولكنه تصنيف طرازى Typical استند على انطباعات فيبر عن التنظيمات البروسية آنذاك . يضاف الى ذلك أن هـذا النموذج ضم فى ثناياه مجموعة من الاحكام القيمية . ومن القسمات الفارقـة لهذا النموذج أن أغلب الانتقادات التى وجهت الى النموذج ترتبـط بالجانب الوظيفى للتنظيم الذى عبر عنه أصحاب الهوية الوظيفية فى علـم الاجتماع .

وعلى الرغم من أن فيبر قد اهتم بتوضيح مدى اسهام العناصر الوظيفيـة المختلفة فى تحقيق فعالية التنظيم ، الا أنه لم ينجح فى الكشف عن المعوقـات الوظيفية التى تنطوى على هذه العناصر ، كما يذهب ميرتون Merton أن النموذج المثالى يفتقد الموازنة بين الوظيفة والخلل الوظيفى ، تلك التـى عاقت فيبر عن دراسة التضارب بين عناصر النموذج ، وقد يكون الدفاع هنـا أن فيبر لم يلحظ ذلك التضارب ، ولكن يمكن القول أن فيبر لم يضع المعوقـات الوظيفية للتحليل المنظم كما وضع الجوانب الوظيفية ، وما يمكن أن تسهم بـه فى تحقيق أقصى درجات الكفاية ، ولقد أيد الفن جولدنر A.Gouldner ماذهب اليه ميرتون ، فذهب الى أن هناك تناقضا غير ظاهر فى النمـوذج المثالى ، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما :

- التسلسل الرئاسى "الادارة القائمة على النظام والانضباط"
- المعرفة الفنية "أى الادارة القائمة هى الخبرة الفنية" .

وأوضح أن لوجود هاتين الخاصيتين ، يصعب على التنظيم أن يـؤدى وظائفه فى استقرار تام ، لأن فرص الصراع ستكون كبيرة ، أى أنه ليس بالضـرورة أن يحقق خصائص النموذج الكفاية والفعالية ، ولكن فى الحقيقة تتوقف كفايـة أو عدم كفاية هذه الخصائص على الموقف التنظيمى ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا وموارد وظروف بيئية عامة ، وهى أمور مجتمعة تجعل من العسير اقامة نمـوذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانزمات التى تؤدى الى أقصى درجات الكفايـة

والفعالية .

ويرى كروزييه Cerzier أن نموذج فيبر قد أهمل الصراع والقوة والتغير فى التنظيمات ، وهو اهمال يرجع الى تأكيد فيبر للجانب المستقر فى التنظيم . ولقد أوضح كروزييه أن الفهم الجامد للنموذج الفيبرى من شأنه اعاقة البحث وتضليله . وذهب آخرون الى أن المعنى الدقيق للبيروقراطية الذى قصده فيبر ، لم تشهده التنظيمات فأصبحت مجردة من صفة البيروقراطية والواقع أن هذه الدراسات تفهم النموذج المثالى على أنه يضم كل التنظيمات الواقعية التى تتميز بخصائص محددة ، لأنها تنظر الى النموذج المثالى على أنه مقولة منطقية بسيطة .

ويرى الكثيرون أيضا أن نموذج فيبر قد أهمل العلاقات الغير رسمية التى تلعب دورا متعاظم فى تحديد طابعه وأدائه لوظائفه ، وكان سلزنيك من أبرز من اهتم بهذه المقولة ، كما أوضح تشارلز بيدج الدور الذى تلعبه العلاقات الغير رسمية فى التأثير على الاجراءات الرسمية فى التنظيمات وذلك الدور الذى يكشف عن ديناميات التنظيم . ولكن كل من هذه الانتقادات لم تر أن فيبر لم يكن يقصد تشييد تنظيما يماثل الواقع المعاش ، ولكن سعى الى تحديد الخصائص المثالية للتنظيم .

ولم يقف النقد الى فيبر على نموذجه المثالى فقط ، بل امتد ليشمل أنماط السلطة التى يقف عليها النموذج . فيرى اتزيونى Etzioni أن كثيرا مايظهر فى التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون الى حد بعيد أولئك الذين يظهرون فى نمط السلطة الروحية ، ولكنهم فى هذه الحالة يسعون الى منح التنظيم طابعا شرعيا، فالتاريخ يدلل على وجود تنظيمات توافرت فيها الانماط الثلاث فى وقت واحد كما هو فى تنظيمات مصر الفرعونية . وذهب اتزيونى الى ان التنظيم الواحد قد يتحول من نمط السلطة الروحية الى نمط السلطة البيروقراطية ، فالسلطة البيروقراطية تسيطر على الجيش فى أوقات السلم ، بينما تظهر السلطة الملهمة بوضوح فى وقت الحرب ، حيث

تلعب الزعامة دورا بارزا ، وتستبدل الاتصالات المكتوبة باتصالات شفوية ، وينتهى الفصل بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية ، ثم يصبح ظهور القادة الملهمين ليس وقفا على الاوضاع التنظيمية العليا ، ولكن تتحقق أيضا على مستوى الاوضاع التنظيمية العادية .

والحقيقة رغم الانتقادات السابقة التى وجهت الى النموذج الفيبرى الا أنها لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تستطيع فهم الواقع الملموس ، والمثال على ذلك أنه لايزال مصدر انطلاق كثير من دراسات التنظيم (١) .

التنظيم البيروقراطى عند روبرت ميشيلز :

أما عن ثالث وآخر الكتابات الكلاسيكية التى تدخل فى نطاق النظريات الكبرى التى تخص روبرت ميشيلز Michels ، فانه فى كتاباته السياسية يشير مصطلح البيروقراطية الى قضية اساءة استخدام القوة ، وذلك باعتبار أن أعضاء التنظيم لهم من القوة مايتعدى الوظائف الرسمية . واذا كان فيبر قد اهتم بدراسة أثر التنظيمات البيروقراطية فى البنية السياسية للمجتمع . واذا كان ماركس قد عالج التنظيمات البيروقراطية فى ضوء الصراع الطبقى والاغتراب وتصوره للمجتمع الشيوعى ، فان ميشيلز حاول اعادة بناء ماركس وهامل ، ومن خلاله اهتم بتحليل العمليات السياسية داخل التنظيمات الكبرى . والجدير بالذكر أن ميشيلز يختلف فى معالجته عن ماركس وفيبر لانه يرى أن التنظيم عبارة عن نظام للسيطرة السياسية وأداة للفئة الحاكمة لخدمة مصالحها الخاصة عن طريق ابعاد القوة عن مصدرها الشرعى . ويذهب ميشيلز الى سيطرة صفوة معينة وضآلة فرص الديمقراطية وصعوبة تواجد مجتمع غير طبقى فى العالم الحديث ، مؤكدا فى ذلك صدق القضايا الميكيافيلية النظرية . ولكن لكى يوضح ميشيلز أبعاد هذه القضية فقد درس التنظيمات الكبرى "الاحزاب الاشتراكية ونقابات العمال قبل الحرب العالمية الاولى " ثم خرج بقانونه الحديدى للاوليجاركية Iron Law Oligarchy

(١) السيد الحسينى ، المرجع السابق ، ص ص ٦٠ - ٦١ .

ولكى يعمق ميشيلز هذه القضية فقد درس البناء الداخلى للحزب الالمانى الذى كان أكثر الاحزاب دنوا من المبادىء الديمقراطية حينذاك ، فقد وضح ميشيلز أن كل التنظيمات الكبرى تكشف عن اتجاه واضح للاوليجاركية ، وهو الذى يحدث التغير فى البناء التنظيمى الذى يظهر استقرارا ملحوظا (١) .

وقد ذهب ميشيلز أيضا الى أن كل تنظيم ينقسم الى فئتين ، أحداهما تشغل أوضاع الرئاسة والتوجيه ، والآخر تخضع للفئة الأولى . وأن كل التنظيمات الكبرى تشهد نموا كبيرا فى جهازها الادارى ، وأن هذا النمو من شأنه اعاقة تحقيق الديمقراطية الفعلية داخل التنظيم ، برغم ما تؤمن به هذه التنظيمات من أيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية .

تبنى ميشيلز فى دراسته رؤية تاريخية ، لأنه رأى ان الاوليجاركية تظل قائمة حتى يظهر قائد كاريزمى له من القوة ماتمكنه من اذابة كل الضغوط التى تؤثر فى التنظيمات من جهة والنظم الاجتماعية السائدة فى الحياة من جهة أخرى .

وأوضح ميشيلز أيضا أن الديمقراطية الحقيقية صعبة التحقيق فى التنظيمات البيروقراطية كبيرة الحجم ، وذلك اذا ماكانت هذه الديمقراطية تعنى مشاركة كل أعضاء التنظيم ذات الصلة باصدار القرارات .

وأضاف ميشيلز الى هذا تحليلا لديناميات العلاقة بين الصفوة والجماهير من خلال طرحه لقضية الديمقراطية ، فرأى أنه بوصول القادة الى مراكز القوة أصبحوا جزءا مكملا ومتمما للصفوة ، وبذلك تكون مصالحهم متعارضة مع مصالح الجماهير ، لأنهم فى ذلك الوقت يعملون على تحقيق غاياتهم ، وان كان ذلك ضد مصالح التنظيم

---

(١) محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص٧٣
السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، ص ص ٦٢ ـ ٦٤ وأيضا أنظر

Mouselis, op.cit., p.27.

كله . وأضاف ميشيلز أيضا أنه بحصول القائد على السلطة فانه يعمل على الحفاظ عليها ، ومن الصعوبة بمكان أن يتخلى عليها ، ناهيك عن أن استخدام السلطة نفسها تحدث تحولا سيكولوجيا في شخصية القائد ، فما يلبث أن تزداد ثقته بنفسه ، ويبالغ في عظمته ويلصق اسم التنظيم به (١) .

وغنى عن البيان أن هناك اتفاقا عاما بين ميشيلز وباريتو وموسكا في صياغة القضايا العامة حول حتمية الاوليجاركية . بيد أن ميشيلز يرى أن أفكاره تكمل التصور الماركسي الذي يؤكد أن المصالح الاقتصادية هي المحور الرئيسي للسلوك الانساني في المجتمع الرأسمالي . فهناك جانب سياسي لهذه الحتمية تفسر على أساسه نزوع قيادة التنظيمات نحو المحافظة على تدعيم قوتها أي لا تكون بسبب المصالح الاقتصادية وحدها ، بل من أجل الهيبة والقوة أيضا . ويرى ميشيلز أن ثمة ايديولوجية تحقق التوازن والوحدة الداخلية داخل التنظيم وذلك لمواجهة الاخطار الخارجية ، ومن ثم فالاوليجاركية لا تسمح بحدوث أية خلل في البناء القائم ، ويرى أن ذلك موقف مصطنع تحدثه الصفوة الحاكمة لكي تدعم مصالحها أطول فترة ممكنة ، وهذا قد يخدع بقية أفراد التنظيم . لذلك يرى ميشيلز أنه من الضروري التمييز بين الموقف الاجتماعي للتنظيم وبين السلوك الظاهري (٢) .

نظريات التنظيم الكلاسيكية في الميزان :

تمثل النظريات الكبرى في التنظيم البيروقراطي وحدة فكرية متكاملة ، اذ تقوم على اطار نظري متبلور المعالم . ويجمع البعض على أن أفكار ماركس وفيبر

---

(١) Mouselis, op.cit., p.28.

وأيضا السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص ٦٢ - ٦٤ .

(٢) محمد علي محمد - الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ص ص ٧٦ - ٧٨ .

وميشيلز ، قد قدمت اتجاهات عامة ، فهي تدخل في نطاق النظريات الكلاسيكية مما كان لها الأثر العميق في افراز النظريات الحديثة للتنظيمات .

واذا كانت تحليلات ماركس وفيبر وميشيلز ، صاحبة للحضارة الصناعية التنظيمية ، وأن تحليلات ماركس جاءت لنقد المظهر الرأسمالي للتنظيمات الصناعية في المجتمع الحديث ، فان فيبر وميشيلز جاءت تحليلاتهما لنقد الماركسية ودحض تفسيراتها (١) . والحقيقة أن هذه النظريات جميعا تشترك في سمة أساسية هي تحليل ما نتج عن الحضارة الصناعية من مشكلات خطيرة ، وما ترتب على ذلك من نمو تنظيمي هائل من أجل تقديم حل لهذه المشكلات . ولقد اهتمت هذه النظريات بدراسة مشكلات الاغتراب والحرية ، ولكنها أخذت شكلا جديدا يتمثل في سيطرة البيروقراطية ، والنمو الهائل للتنظيمات البيروقراطية الكبرى الذي يهدد التنظيم الديمقراطية في النظام الرأسمالي ، ويحوق من حرية الفرد وقدرته على الاختيار .

ويمكن القول أن هذه النظريات تشكل اطارا فكريا متسقا من شأنه أن يعكس المشكلات التنظيمية التي طرأت على المجتمع الحديث ، ناهيك عن العنصر المشترك فيها المتمثل في اتساع نطاق الدراسة وتبنى المنظور التاريخي . ومن الاهمية بمكان أن نلاحظ أن ثمة تباين واضح في استخدام البيروقراطية من جانب والتنظيم البيروقراطي من جانب آخر ، والنمو التنظيمي من جانب ثالث . الامر الذي يمكننا ارجاع ذلك الى ما طرأ على الواقع التنظيمي من تغير سريع .

وقد رأينا - فيما سبق - أن التنظيم البيروقراطي لم يحظ بمكانة مرموقة في نقد ماركس ، ويمكن القول أن تحليل ماركس قد ضيق من نطاق مصطلح التنظيم البيروقراطي وقصره على التنظيمات الادارية في الدولة ، أما عن النمو

---

(١) محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص ٢٤٩ .

التنظيمى فى رأى ماركس انما هو الا زيادة فى عدد الموظفين من جهة وتضخم فى نشاط التنظيمات البيروقراطية من جهة أخرى .

ورغم أن موقف ماركس من التنظيمات البيروقراطية مرتبط بفكرة الصراع الطبقى وديكتاتورية البروليتارية ، واقامة مجتمع شيوعى تختفى فيه التنظيمات البيروقراطية ، الا أن تنبؤ ماركس لم يتحقق ، بل على العكس من ذلك فان المجتمع قد شهد تزايد فى التنظيمات ، ومن ثم فيمكن اعتبار تحليلات فيبر وميشيلز مكملة لنقد ماركس للرأسمالية .

ولقد سلم فيبر بأهمية التنظيم لتحقيق الاهداف المجتمعية ، وذهب أيضا الى أن التنظيم البيروقراطى هو نمط من أنماط التنظيم الذى يتصف بالعمومية وأن اختفائه ماهو الا وهم ، وأن الصراع الطبقى لم يعد محور الاهتمام ، لأن النمو التنظيمى أصبح يعنى السيطرة الكاملة للتنظيم الرشيد على كل النظم الادارية الحديثة. وبذلك حملت وجهات فيبر وماركس نقاط اختلاف واضحة ، ولكنها أيضا حملت نقاط اتفاق ، وهذه تتمثل فى دراسة مشكلة التنظيم من وجهة نظر واسعة ومن منظور تاريخى . وتعتبر القضايا التى طرحها كل منهما ذات صلة وثيقة بالمجتمع كله وفى سياق تاريخى .

أما عن روبرت ميشيلز فانه يختلف فى موقفه عن ماركس وفيبر ، لأنه نظر الى التنظيم باعتباره نظاما للسيطرة السياسية ، وأداة لقلة حاكمة تسعى الى ابعاد القوة من مصدرها الشرعى لتكون أداة لتحقيق مصالحهم الخاصة ، ومن ثم أضحى الطابع البيروقراطى التنظيمى عنده ، نتاجا لديناميات التنظيم ويمكن القول أن ميشيلز لم يأت بجديد ، أو لم يضف شيئا جديدا الى افكار ماركس وفيبر ، بل أيضا لم يستفاد منها . ولكنه أثر على نفسه دراسة مشكلات الديمقراطية داخل التنظيمات الاوليجاركية ، ودور الصفوات الحاكمة فى هذه التنظيمات .

وبالرغم من ذلك الا أن تحليلاتهم تحمل قسمات مشتركة ، لعل أهمها هى اتساع معالجتهم للتنظيمات . فهم درسوا التنظيمات من خلال الواقع

السياسى والاجتماعى ، لا كما تفعل النظريات الحديثة ، وتتبعوا المشكلات الاساسية فى المجتمع وانعكاساتها على الواقع التنظيمى ، ثم درسوا ماتحدثه التنظيمات البيروقراطية من تأثيرات على بناء القوة فى المجتمع من خلال منظور تاريخى واسع مكنهم أيضا من دراسة التنظيمات والمجتمعات دراسة ديناميــة ٠

والواقع برغم أن هذه النظريات لم تدرس شواهد واقعية ، الا أنها كشفت عن الفارق الهائل بين مايقوله الناس وما يفعلونه ، وبين علاقاتهم الاجتماعية كما تعبر عنها اللوائح والقوانين والقواعد الرسمية فى ضوء القوة والسلطة ٠ ولقد وضح ميشيلز كيف أن القادة تحول الاهداف التنظيمية الى أهداف خاصة عن طريق استبدال الاهداف التنظيمية ، فكشف عن ماهو واقعى ، وما هو مثالى ، وبين ماهو كائن ، وما ينبغى أن يكون ٠

وقد انطوت هذه النظريات أيضا على كثير من نقاط الضعف ، فبرغم أنها تناولت منظور التنظيم بنظرة رحبة ، الا أنها فى نفس الوقت فقدت الكثير من الدقة التى تتصف بها أى دراسة ضيقة النطاق ، ناهيك عن استخدام مصطلحات غير دقيقة ، الأمر الذى صعب ربطها بالواقع الاجتماعى ٠

ويمكن القول أن هذه النظريات تتضمن تعميمات وأحكام لاتصدق الا تحت ظروف معينة ، الأمر الذى حدا بالمحدثين الخروج لاختبار هذه التعميمات واقعيا ، وذلك للوقوف على مدى صدقها ، بحيث كان ذلك تحولا من الاهتمام بالمستوى المجتمعى الى المستوى التنظيمى ، أى من النظرة الواسعة الى النظرة المحدودة الضيقة (١) ٠

---

(١) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص ٦٩ ، ص ٦٩ ، د٠ محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية والنظرية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ص ٢٤٩ ٠

اتجاهات دراسة التنظيم الحديثة :

لقد واكب تطور التنظيمات تطورا فكريا مماثلا لها . حيث شكلت ظاهرة انتشار التصنيع والتنظيمات البيروقراطية عاملا حاسما فى بزوغ الطرح الفكرى للتنظيم . أى بعبارة أخرى أن الثورة الصناعية والا وتومية كانت من العوامل الا ولى فى ظهور التنظيمات الحديثة ، والتى انعكس عليها وجود الفكر التنظيمى فى الواقع الاجتماعى الحديث ، والذى سوف أحاول فى هذا المقام طرح أهم الافكار التى أتت بها .

ولقد شهدت البحوث والدراسات الامبريقيه للتنظيمات مستفيدين من قضايا البنائية الوظيفية ، تعاظما فى النمو خلال العقدين المنصرمين، مما واكب دراسة التنظيمات من خلال الوظيفة صوغ اطر نظرية محددة تلائمها، ويمكن القول أن ثمه اشياء ساعدت على ذلك : اولها تعاظم نمو هذا الاتجاه واتساع حدودة ووضوح مفاهيمه من جهه ، وماله من قدرة على تفسير الانساق الاجتماعيه تفسيرا شاملا من جهة اخرى، وهذا هو ثانيا .

والواقع ان رواد هذا الاتجاة واتباعه ، يرون ان التنظيمات ما هى الا اجزاء متساندة ، وكل جزء فيها يساهم فى تكوين وتشكيل الكل، وعلى كل من هذه الاجزاء ان تعمل حتى يتحقق بقاء الكل، او بمعنى اخر ، أن التنظيمات لها من الحاجات ما تشبعها حتى يتحقق لها الدوام والاستمرار. ويرى هذا المدخل أن هناك وظائف اربع يجب على أى تنظيم ان يحققها ، وتتمثل هذه الوظائف فى : الاهداف العامه ، والاهداف الخاصه بكل نسق، والتكامل مع الانساق الفرعيه ، ثم التكيف مع البيئه ، واخيرا استيفاء النسق بما يحتاجه من موارد ضروريه يضمن بها بقائه.

لذلك نرى أن تالكوت بارسونز طبق نظريته فى النسق الاجتماعى على التنظيم ، بالرغم من أن بارسونز لايدخل فى نطاق علماء التنظيم . فهو يرى أن

التنظيم هو نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة ، وأن ذلك التنظيم هو نسقا فرعيا يعمل على اطار نسق شامل هو المجتمع، ويمكن القول هنا أن بارسونز يستند فى نظريته على فكرة التداخل بين الانساق الاجتماعية، حيث أن الواقع عنده يتألف من انساق اجتماعية شديدة التداخل .

ويرى بارسونز من خلال احدى مقالاته التى عبر فيها عن اهتمامه بقضايا التنظيم (١) ، أن التنظيم جزءا من دراسة البنيه الاجتماعية ، وأن ذلك التنظيم له من الاهداف مايحققها، وأن هذه الاهداف مايميزها عن غيرها من الانساق الاجتماعية الأخرى . ولاريب أن بارسونز فى تحليله للتنظيم ذهب من وجهة نظر ثقافته نظامية ، فأكد أن التوجيهات القيمية السائدة فى التنظيم هى التى تجعل التنظيم وأهدافه ذو طابع شرعى ، وذهب أيضا الى أن النسق التنظيمى يعمل على تحقيق الاهداف الوظيفية ، وعليه فى ذلك وضع أهدافه فى مكان متقدم يسبق الاهداف لفرعيه ، وذلك من خلال مايحققه التنظيم من شرعية .

وباعتبار أن بؤرة التحليل هى النسق ، وأن الانساق الفرعية غير مستقلة ، فعلى ذلك فانه لابد من ادراك التفاعل بينهما ، ويجب ادراك أنه برغم وجود تساند بين هذه الانساق ، الا أنه توجد درجة معينة من الاستقلال النسبى لكل منهما .

ولما كانت التنظيمات وحدات اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا فان تحقيق هذه الاهداف ، يرتبط فى الواقع بتوافر عمليات تنظيمية من شأنها أن تعمل على تحقيق هذه الاهداف ، الامر الذى يميزه عن المجتمع ، ويصبح من السهولة بمكان ادراك شكل بنية التنظيم ، وأيضا ادراك مايطرأ عليه من مشكلات ، وأيضا ملاحظة نشاطاته المتنوعة .

---

(١) Parsons, T." Suggestions for A sociological Approach to the theory of organization,"Complex organization and their Environments"(eds) By Kuz and others., (Brown Comp. Publishers, 1972).

ولقد ذهب بارسونز الى أن النسق القيمى السائد فى المجتمع هو المحرك الاساسى لوجود التكامل بين الأفراد والجماعات ، ومن خلال أهداف التنظيم التى يضعها ، وتصبح الأدوار التنظيمية ملائمة تماما لتوقعات أعضاء التنظيم فى اطار ذلك التكامل .

ويرى بارسونز أن ثمة موجهات وظيفية أربعة (١) ، على أى تنظيم لكى يكتب له الاستمرارية والبقاء أن يستوفيها،وأكد أن التنظيمات ذات صلة وثيقة بالمجتمع،وهى تخضع لأربعة متطلبات وظيفية ، وهى على النحو التالى :

١- تحقيق الاهداف ويقصد بها بارسونز ،تكثيف الجهود من أجل حشد الموارد لتحقيق أهدافه .

٢- التكامل ويرى فيه بارسونز أن هذا المطلب عليه تحقيق التماسك بين الأعضاء فى العلاقات الاجتماعية .

٣- الكمون ويشير فيه بارسونز الى قدرة الانساق الفرعية فى التلاؤم مع النسق الاكبر ومتطلباته .

٤- المواءمة ويقصد بها بارسونز توفير الامكانيات اللازمة لتحقيق أهداف النسق .

ويرى بارسونز أن الانساق الفرعية عليها تحقيق هذه المتطلبات ، أو واحدة منها ، وأن هذه المتطلبات الاربعة لها من العمومية درجة عالية بحيث تعد صالحة لكافة الانساق الاجتماعية .

والحقيقة أن بارسونز قد ارتكز على ثلاث مفاهيم أساسية فى تحليله اعتبرها نقاط مرجعية وهذه المفاهيم هى : النظام Order. والتكامل Integration والتوازن مما جعل نظريته تأخذ مسحة محافظة ، واكتست بطابع استاتيكى (٢) . وقد قدم بذلك لاطار بارسونز انتقادات مفادها ، أن ماقدمه

(١) Ibid., p.19.

(٢) محمد على محمد ، الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص ٢٢٤ .

بارسونز من تصورات يتسم بالتجريد مما يصعب الوصول من خلاله الى قضايا يمكن أن تخضع للبحث الامبريقى ، وبالتالى يصعب منه اشتقاق فروض ، الأمر الذى يجعل مقولاته تنئى عن كونها نظرية شاملة (١) .

وتحول بارسونز متكئا على متطلباته الوظيفية الاربعة بعد ذلك - حديثا - الى تقديم ثلاث مستويات تعتبر اطارا ملائما للبحوث الامبريقية فى التنظيمات وهذه المستويات هى (٢) :

١- المستوى الفنى ٢- المستوى الادارى ٣- المستوى النظامى

ويقصد بارسونز من المستوى الفنى أنه النسق الذى يقوم بتدبير الموارد والانشطة الفنية اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم . أما المستوى الثانى وهو المستوى الادارى فيقصد به بارسونز أنه المستوى الذى يحقق التخطيط والتنسيق والمراقبة وتوفير المواد أى عمليات الادارة ويقوم على هذا العمل بصفة عامة المديرين . أما المستوى الثالث وهو المستوى النظامى فيرى بارسونز أنه المستوى الذى يعمل بصفة دائمة على ايجاد نوع من التكامل والانسجام بين التنظيم والبيئة الخارجية أى المجتمع الكبير . ويرى بارسونز طبقا لذلك أن لكل من هذه المستويات وظائف تضمن تحقيق المتطلبات الوظيفية أى أن ثمة تكامل داخل التنظيم ، يعمل على استمرارية الانساق الاجتماعية . وبذلك تغافل بارسونز دور الصراع والتغير فى التنظيمات الاجتماعية من جانب ، والمجتمع الكبير من جانب آخر .

---

(١) السيد محمد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، ص ٧٨ .

(٢) Parsons, T., structure and Process in Modern societies" (free pressof chicago, 1970), pp. 63-64.

وحول هذه النقطة كتب السيد محمد الحسينى فى النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، ص٧٦ . وأيضا محمد على محمد فى الاسس الاجتماعية للادارة والتنظيم ، ص٨٦ ، ولنفس المؤلف أيضا فى مجتمع المصنع دراسة فى علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص٥٩ .

روبرت ميرتون ودراسة البيروقراطية :

يعتبر روبرت ميرتون R.Merton من أبرز علماء الاجتماع الذين أثروا نظرية التنظيم . ولكنه يختلف عن الكثير في أنه لم تكن وجهته الاصلية في الدراسة منطلقة من فكرة المماثلة العضوية التى ترى أن التنظيم نسقا اجتماعيا له من الاجزاء ما يحقق تساند التبادل ، ولكن نظريته كانت بمثابة رد فعل لمقولات فيبر التى ترى المظاهر الرشيدة فى التنظيم .

ولقد اهتم ميرتون منذ البداية بتطوير ما أطلق عليه النظرية المتوسطة المدى Middle range theory ومن خلالها استحدث مفاهيم ثلاث تصلح كأدوات تحليلية تقوم عليها النظرية وهذه الأدوات هي : الوظائف الكامنة فى مقابل الوظائف الظاهرة ، والمعوقات الوظيفية فى مقابل الوظيفة ، ثم البدائل الوظيفية . ويرى ميرتون أن المجتمع يصبح قادرا على العمل بحكم شكل التنظيم الذى يتخذه (١) .

ويرى ميرتون Mirton فى احدى مقالاته (٢) أن أعضاء التنظيم يستجيبون وفقا لمواقف معينة ، ثم مايلبثوا أن يعمموا هذه الاستجابة على المواقف المتشابهة ، الأمر الذى ينتج عنه مواقف غير متوقعة للتنظيم . ويذهب ميرتون الى أن التغير يحدث لأعضاء التنظيم هو نتيجة لعوامل كامنة فى البيئة التنظيمية ، مما يدلل ذلك على أن ثمة علاقة ثابتة بين مثيرات بذاتها ، وبين الاستجابات التى تنجم عن ذلك المثير .

وأكد ميرتون أن التنظيم يحتاج دائما الى نوع من الضغط الآتى من المستويات العليا فى التنظيم ، وهذا الضبط ضرورى لثبات السلوك داخل التنظيم ، ويؤكد ذلك بالضرورة أيضا ضرورة تحديد المسئولية . ويرى ميرتون

(١) السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، ص ٧٩ .

(٢) Merton, K., Robert,"Bureaucratic structure and Personality", in:Reader in Bureaucracy (eds) by Merton, (Glenco, free Press, 1952), pp. 261-272.

أنه لثبات السلوك فلا بد من تواجد اجراءات مقننة من شأنها اكساب تنفيذ هذه الاجراءات طابعا منظما . ويخرج ميرتون بثلاث نتائج يرى أنها تنشأ عن تأكيد ثبات السلوك وفقا للاساليب التى تحققها . وهذه النتائج هى :

الاولى يرى أن ثمة تناقص فى العلاقات الشخصية ، حيث أن التنظيم البيروقراطى ماهو الا مجموعة من العلاقات بين الوظائف ، وأن الموظف فى التنظيم يتفاعل مع غيره باعتباره ممثلا لمكانة اجتماعية لها قدرا من الحقوق والواجبات .

والنتيجة الثانية : تذهب الى أن هناك زيادة فى فهم أعضاء التنظيم لقواعده ، التى هي دائما تنص عليها من أجل تحقيقها أهدافا . وهذه الاهداف ذات قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم التى يحملنها . ويمكن القول هنا أن ميرتون قد استحدث فى هذا الصدد مفهوم استبدال الاهداف .

أما النتيجة الثالثة والاخيرة فتتمثل فى وضع قرارات التنظيم من خلال مقولات بذاتها . والواقع أن أى تنظيم لايقدر على الوصول الى هذه المقولات الا بعد التأكد من ملاءمتها للتنظيم وأهداف ، وأنه عندما يتم العثور على هذه المقولات ، يتضاءل البحث عن البدائل ، ويسهل اتخاذ القرارات . أى أن هذه النتيجة مرتبطة بما سبقتها من نتائج .

ويؤكد ميرتون أن النتائج الثلاث السابقة يمكنها التنبؤ بسلوكيات أعضاء التنظيم بيد أن التحقق من ذلك التنبؤ من شأنه أن يجعل سلوكيات الاعضاء جامدة وصلبة . ومن ثم يحقق المتطلبات الوظيفية لثبات السلوك ، ويواجه تدعيم احتياجات التنظيم الاساسية وتمكنه من الدفاع عن تصرفات الاعضاء ضد العملاء الخارجيين ، الامر الذى يزيد من تصلب السلوك .

وينبغى القول أن ماقدمه ميرتون يختلف عما قدمه فيبر للتنظيم البيروقراطى . فاذا كان الضبط يؤدى الى الجمود وعدم المرونة ومايرتبط بذلك من تحول الوسائل الى غايات عند ميرتون ، ويستتبع ذلك حقيقة هامة لدى ميرتون أن تأكيد التنظيم للامتثال واتباع القواعد بدقة ، من شأنه أن يشجع الفرد على استيعاب

واستدماج الفرد لهذه القواعد والتوحد معها . وبالتالي تصبح القواعد الاجرائية هدفا وليس أسلوبا لتحقيق هذه الأهداف . ومن ثم يرى ميرتون أن العناصر البنائية في التنظيم قد تكون لها وظائف مثل القدرة على التنبؤ ، فهى فى الوقت ذاته تنطوى على نتائج غير وظيفية وذلك فى ضوء مدى تحقيق التنظيم للاهداف الذى يسعى اليها .

وقد قدم ميرتون فى اطار ذلك اطارا تصوريا وضح فيه أن النظام الذى يتطلبه السلوك المقنن فى التنظيم يشجع على استبدال الاهداف ، وأن البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات طقوسية تجعل من العسير مواجهة المشكلات والتكيف معها ، مما يخلق هوة بين أعضاء التنظيم والجمهور (١) .

والواقع أن ميرتون بذلك يكون قد كشف النقاب عن بعض نقاط الضعف التى احتواها النموذج الفيبرى المثالى ، وأوضح أن الكفاية الادارية قد لاتتحقق وفقا لتصور فيبر وأن ثمة معوقات وظيفية ممثلة فى النتائج غير المتوقعة للافعال . وقد ناقش ميرتون هذه القضية عند دراسته لفكرة الميل الى تحول الاهداف الذى أكدها ميشيلز (٢) ، فذهب الى أن هذا التحول يكشف عن أن أدوات تحقيق الاهداف قد تكون فى وقت آخر أهدافا فى حد ذاتها .

ويرى ميرتون أن النتائج الحقيقية للسلوك تتباين تباينا شديدا عن النتائج المقصودة فما قد يكون ضارا فى تنظيم ، فهو حيوى فى آخر ، وما هو مفيد يكون معوقا أو بديلا وظيفيا ، وقد أكد ميرتون متفقا مع لويس كوزر Coser أن الصراع له وظيفة فى المجتمع ، كما هو وظيفة للتنظيم الذى يوجد فيه ، وأن ذلك الصراع يلعب دورا متعاظم فى تحقيق الاستقرار التنظيمى (٣) .

---

(١) السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، ص ٨٢ .

(٢) Etzioni, A., op.cit., p.12.

(٣) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص ٨٣ .

وعلى الرغم من أن ما أتى به ميرتون من استنتاجات لم تكن على أساس واقعى أمبريقى الا أنه من جانب اهتم ببناء النظرية ، وأكد على جوانب الخلل الوظيفى من جانب آخر . مما يجعلنا القول أن معالجة ميرتون تمثل حلقة الوصل بين النظريات الكلاسيكية وبين النظريات الحديثة ، وانطلاقة لعديد من الدراسات . والجدير بالذكر أن الافكار التى أتى بها ميرتون لم تكن جديدة تماما ، مما يجعلنا أن نصفها فى سياق الكتابات الكلاسيكية برغم أن كتابات ميرتون تتصف بأنها ضيقت نطاق التحليل ، وأكد على فكرة المعوقات الوظيفية فى التنظيم . وبيد أن ميرتون قد حقق فوائد عديدة فى اطاره النظرى، الا أنه لم يضم الاجابة عن معوقات وظيفية لمن ؟ ولماذا تؤدى الوظيفة الكامنة؟ ويمكن القول ردا على هذا أن ميرتون ربما لم يجب على ذلك ، لأنه لم يهتم بربط نتائج السلوك بالاهداف المقررة للافراد والجماعات ، لأنه استند أساسا الى الدور الذى تمارسه حاجات النسق . وعلى الرغم من أنه لم يطور فكرة النسق ، الا أن تحليله يفترض وجوده ، وقد يكون أحد أسباب كل ذلك هو انشغال ميرتون بالنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه، واكتشاف مافيه من عدم اتساق وقصور . (١)

وترتبط وجهة نظر ميرتون بوجهة نظر سلزنيك Selzniok ، فاذا كان ميرتون قد وضح ماتمارسه القواعد من ضبط ، وماترتب على ذلك من استجابة فان سلزنيك قد أكد على فكرة تفويض السلطة Delegatien outherity وما يترتب عليهما من نتائج غير متوقعة. وذهب سلزنيك من قضية مفادها أن التنظيم يواجه مطلب الضغط الذى تمارسه أعلى المستويات فى التنظيم ، مما يفرض ذلك دائما تفويض للسلطة ، على أن يأخذ هذا التفويض شكلا نظاميا ، يترتب عليه زيادة فرض التدريب على الوظائف المتخصصة ، واكتساب الخبرة فى ميادين محددة تمكن العضو فى التنظيم من مواجهة المشكلات . ويؤدى تفويض السلطة

---

(١) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص٨٤ و محمد على محمد ، مرجع سابق، ص ٦٤ .

أيضا الى زيادة نمو الوحدات والاقسام الفرعية ، الامر الذى يترتب عليه تنوع فى اهتمامات هذه الاقسام الفرعية ، ورغم مايؤديه هذا الموقف من وظائف ، يرى سلزنيك أنه يتيح فرصة وجود صراعات بين هذه الاقسام ، مما ينبغى على التنظيم أن يتبنى قراراته فى ضوء استراتيجيته واستراتيجية أقسامه الفرعية ، الأمر الذى قد ينتج عنه تفاوت بين ماهو قائم من أهداف رسمية للتنظيم ، وبين الانجاز الفعلى للتنظيم ، وهذا موقف آخر يتطلب مستوى آخر من التفويض[1].

ثم ناقش سلزنيك الميكانزمات المؤثرة على قرارات التنظيم ، فذهب الى أن سعي التنظيم لتحقيق الضبط الداخلى من شأنه أن يسهم فى ظهور أيديولوجيات خاصة بالاقسام الفرعية تسعى الى خلق تجانس بين هذه الايديولوجيات وبين الأيديولوجية العامة التى تسير التنظيم تبعا لها ، كما أن هناك نتائج وظيفية أوضح سلزنيك أن هناك نتائج غير وظيفية لتفويض السلطة ، وهذه النتائج ترتبط بمشكلة تحقيق الاهداف التنظيمية . ويمكن القول أن كل من هذه النتائج تؤدى الى مزيد من التفويض[2] .

ويمكننا أن نعرض لاطار سلزنيك التصورى الذى أتى به فى احدى مقالاته عن التنظيمات[3] . فهو يرى أولا: أن التنظيمات كأنساق وبناءات اجتماعية تتشكل وفقا لمجموعة من التفاعلات بين الافراد من جانب ، والعلاقات الرسمية والغير رسمية من جانب آخر . ثانيا: أن التحليلات البنائية الوظيفية من شأنها تحقيق التكامل بين جوانب التنظيم المتغيرة . ثالثا: أن مفهوم التمرد والمقاومة باعتبارهما أداة للفعل الاجتماعى من شأنهما احداث خللا فى تكيف أعضاء التنظيم . ولاشك أن اطار سلزنيك هذا له من القدرة مايوضح نطاق علاقات التنظيم التى يجب أن تراعيها نظرية التنظيمات وأن تضعها فى اعتبارها[4] .

---

(١) السيد الحسينى ، مرجع سابق ، ص٨٥ ، محمد على محمد ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٠ ـ ١٠١ .

(٢) السيد الحسينى ، المرجع السابق ، ص ٨٦ .

(٣) Selznick, pH., "foundation of the theory of org anization",(American sociological Review, Vol. 13,1948), pp. 25-35.

(٤) محمدعلى محمد ، مرجع سابق ، ص ١١١ .

واذا ذهبنا لكى نرى أحد مفكرى الاتجاهات الحديثة التى استخدمت النسق كأداة للتحليل لوجدنا أن الفن جولدنر Gouldner من خلال احدى مقالاته (١) ، حاول وضع تصور نظرى عام ، يستقيم لدراسة التنظيمات. ولقد تأثر جولدنر بما أتى به ميرتون فاستخدام القواعد البيروقراطية كأداة لضبط التنظيم ، وبالتالى رأى أن وسائل الضبط التى توضع من أجل ايجاد التوازن بين الانساق الفرعية ، تؤدى فى الوقت ذاته الى احداث اضطراب فى النسق الكبير .

ويرى جولدنر أن القواعد الموضوعية للتنظيم تعد استجابة لمطلب الضبط الذى يتأتى عليه صعوبة ادراك علاقات القوة فى التنظيم ، وأن اتخاذ القرارات يحدث نتائج متوقعة ، ومن ثم فبقاء التنظيم يزداد رسوخا اذا ما فرضت عليه قواعد موضوعية عامة تحكمه . ويرى جولدنر أيضا أن القواعد العامة الموضوعية تفرض على الرؤساء نظرة معينة لتحديد المعدل الأمثل لأداء العمل . ويذهب جولدنر الى أن النتائج التى ترتبت على استقرار القواعد ووضوحها يقابلها نوع من عدم التوازن ، ويرد ذلك انخفاض معدل الاداء ،وهذا بالتالى يفرض اشرافا وثيقا لجماعات العمل ومنها يمارس الرؤساء الضبط وبالتالى تتضح علاقات القوة ، وفى الوقت ذاته ترتفع مستويات التوتر فى التنظيم مما يهدد توازنه (٢) .

وأشار جولدنر فى هذا الصدد أن صعوبة ادراك علاقات القوة ومنحها طابعا قانونيا شرعيا ، من شأنه الاقلاب من التوترات ، ويشجع على التعاون وقدم بالتالى جولدنر نوعين من القواعد البيروقراطية ، الاول يتصف بالطابع الجزائى ، وهى قواعد تمنح نفسها طابعا شرعيا حين يوجد اجماع عليها .

---

(١) Gouldner, A. " Patterns of industrial Bureaucracy ", (New York, free Press, 1954), Ch.7.

(٢) السيد الحسينى ، المرجع السابق ، ص ٩١ .

والثانى يتصف بالطابع التمثيلى وتظهر حين يتم الاتفاق عليها ، وهى تتأسس بطريقة ديمقراطية ، وتأخذ شرعيتها من تأييد الادارة والعمل الجماعى . ولقد أوضح جولدنر أن التنظيم الذى يسود فيه النوع الثانى يمكنه تجنب الصراع .

ويرى جولدنر أن تعاقب الرؤساء فى التنظيمات الحديثة تتفاوت فيما يتعلق بالنتائج الوظيفية المترتبة على هذا التعاقب ، وأوضح أن كلا من الرؤساء والمرؤوسين كانوا يستعينون بهذه القواعد لأغراض عقابية يستخدمها الرؤساء ويستخدمها أيضا المرؤوسين كأداة للمقاومة [(١)].

وفى مقال آخر [(٢)] لجولدنر ذهب الى أن أسباغ صفة الشرعية على السلطة هى أهم مايواجه التنظيمات من مشكلات ، وبالتالى تتضح هذه الشرعية حينما يضغط الرؤساء على المرؤوسين . وتستند هذه الشرعية فى الغالب الى الخبرة التى لدى الرئيس من جهة ، والى المعايير التى يستخدمها الرؤساء كأدوات للضبط . ويؤكد جولدنر على أن ثمة مظاهر للصراع تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين وتتجلى هذه المظاهر حين يقوم الرئيس - المدير - بتقييم عمل الفنيين - التكنوقراط - فى التنظيم .

الاسهامات النظرية الأخرى فى دراسة التنظيم من خلال نظرية الانساق :

ولم تقف الاسهامات النظرية فى فهم التنظيمات الى هذا الحد ، بل قدم كل من كاتز Katz وكان Kahn [(٣)] ، اسهاما نظرية فى فهم التنظيمات متبنيان فى ذلك الاتجاه البارسونزى . ويمكن القول أنه على الرغم من أنهما قد تأثرا بالأتجاه السيكولوجى ، الا أنهما ابتعدا عن الوجهة السيكولوجية الضيقة وقد ساعدهم ذلك استخدام مفهوم النسق . ويقولا كاتز وكان أن محاولتهما

---

(١) السيد الحسينى ، المرجع السابق ، ص ٩٥ .

(٢) Gouldner, A., "Organization Analysis", in: Merton and others, (New York: Basic Books, 1959), pp. 400-428.

(٣) Katz, D., and Kahn, R., the social Psychology of organization, (New York: Wiley and sons., Inc., 1966.

لتوسيع وصف العمليات التنظيمية وتفسيرها ، هدفت فى المقام الأول الى تحويل الاهتمام من التأكيد المبكر لمفاهيم تقليدية في علم النفس الفردى ، الى تصورات فرضية مثل النسق . وكاتز وكان ينطلقان من منظور لاينفى وجود الطاقة الداخلية للتنظيم التى من غيرها لايقدر أى نسق أن يقوم بوظائفه، ويريان أن فكرتهما تتمثل فى الكشف عن الميكانزمات التى تحقق بقاء التنظيمات واستقرارها . بيد أنهما قد أقاما تصورهما على أساس قبول فكرة المماثلة العضوية ، وصياغة خصائص التنظيم وفقا لهذا التصور. ولكنهما أضافا أن التنظيم له خاصية فارقة تتمثل فى أنه أكثر انفتاحا من الكائن العضوى ، الأمر الذى يسمح بدراسة علاقته بالبيئة المحيطة ، وتفسير التغيرات التى تطرأ على السلوك داخله .

واستنادا على ذلك فقد قدم كاتز وكان تصنيفا للتنظيمات يضم أربع فئات: الاولى : انتاجية والثانية والثالثة تدعيمية وتكيفية ، أما الرابعة فهى ادارية ـ سياسية. وأوضحا أن ماينطوى عليه من قيمة أنه يفسح المجال للكشف من تأثير البناء على السلوك ، الأمر الذى يسمح بايجاد تكامل مثمر بين المنظور الواسع الذى يتخذه عالم الاجتماع ، والمنظور الضيق الذى يتبناه عالم النفس. وقد ذهب أيضا كل من كاتز وكان الى أن مجال التنظيمات تنطوى على تكامل صعوبات، ولكى يقدما حلا لذلك تبنيا مفهوم التوازن الدينامى مما عاقهما عن امكانية التنبؤ بمجريات التغير الاجتماعى فى التنظيم . ورغم ذلك يمكن القول أن كل من كاتز وكان لم يهتما بدور الصراع فى التنظيم (1) .

واذا كان كاتز وكان لم يهتما بالصراع ، فنجد أن دالتون Dalton قد اهتم بالصورة الكامنة للصراعات التنظيمية ، ومع ذلك فقد أهمل مابين فئات التنظيم من عداء واضح ، لأنه يرى أن وضع خط فاصل بين هذه الفئات "الهيئة الرئاسية والعمال " أمر صعب ، وهو يرد تلك الصعوبة الى التداخل الذى بين هذه الفئات الاجتماعية المختلفة فى صراعها من أجل القوة . ويرى دالتون فى

---

(1) السيد الحسينى ، المرجع السابق ، ص ص ٩٦ ـ ٩٩ . وأيضا محمد على محمد ، المرجع السابق ، ص ٢٢٨ .

دراسة عن الصراع بين هيئة الفنيين وبين أعضاء التسلسل الرئاسى فى ست تنظيمات ، أن البناء التنظيمى لهم يحتوى على زمر متصارعة ، وأن هذا الصراع يؤثر فى الحياة اليومية داخل التنظيمات ، وأوضح كذلك أن هذه الزمر تظل محددة حتى تحصل على القوة ، ومن ثم فى الحصول على ماتتمتع به التنظيمات من امتيازات . ويرى دالتون أن أعضاء التنظيم ينشغلون فى تحقيق مصالحهم الخاصة ، ويساعدهم فى ذلك قوتهم ، وأن هذه المصالح تتعارض مع المصلحة العامة للتنظيم (١) .

وهناك أيضا من درس التنظيم فى ضوء الصراع ايضا ، ولكنه يختلف عن دالتون وهذا الاختلاف نابع من مواقف الصراع وبناء القوة البيروقراطية (٢) . ويرى فى هذه الدراسة ميشيل كروزييه Michael Crozier الذى درس البيروقراطية الفرنسية ، أن البناء الاجتماعى المتباين يرتكز على درجة من التماسك بين الجماعات المهنية المختلفة ،وأن هناك تأكيد على الاستراتيجية الشخصية فى تسيير أى تنظيم وبالتالى على أهمية قوة البيروقراطية . ومن ثم فمن شأن هذه القوة أن تحدث مواقف مختلفة تنتج من فرص الصراع . ويلاحظ كروزييه أن النواحى التسلطية الناتجة عن استخدام القوة فى البيروقراطية ماهى الا نتيجة للحلقة المفرغة التى نمت نتيجة العلاقة الميكانيكية المفروضة على الانساق من داخل التنظيم .

وثمة اتجاه آخر يؤكد على اهمية علاقات المواجهة المباشرة ، وهذا الاتجاه عادة مايعرف باسم اتجاه التفاعل ، ويمكن صف دراسة كوفمان ضمن هذا الاتجاه الذى أخذ التنظيمات مجالا للدراسة ، والتى ذهبت فى الوقت ذاته الى أنه يمكن فحص التنظيمات فى ضوء المنظور الفنى Technical أى النظر الى التنظيم على اساس مدى كفاءته ، وأيضا من خلال المنظور السياسى Political حيث وسائل الضبط الاجتماعى والبنائى من جهة أخرى ، ومن جهة ثالثة دراسة اساليب الادارة وكيفية تعبير الافراد عن كيانهم . ولكن مالبث هومانز وهوايت أن قدما اطارا ثانيا يقوم على عناصر ثلاثة هى : الانشطة والتفاعل والعواطف ، معتمدين

---

(١) محمد على محمد ، المرجع السابق ، ص ٢٤١ .

(2) Argyris, Ch."The individual and organization", some problem of mutual adjustment, in: Reading in introduction sociology, (eds) by worng and gracy, (The Macmillan Co.N.Y. 1968), pp.391-480.

فى ذلك على مفهوم الدور الذى مفاداه ان كل من يلتحق بالتنظيم عليه أن يؤدى أدوار معينة ، ويحصل بعده على مقابل ، وأن مايتلقاه المرء يتوقف على مبلغ مالديه من امكانيات وقدرات ثابتة مثل الاقدمية والمهارة . والجدير بالذكر أن كل من وايت باك ، وليكرت ، وارجريس ، يدخلون ضمن هذا الاتجاه [١].

ويرى أرجريس فى احدى دراساته النظرية [٢] ، أنه لايوجد تطابق بين أبعاد الفرد العضو داخل التنظيم ، وبين أهداف التنظيم ، أى أن هناك نقص فى مدى الانسجام بين أفراد التنظيم وبين متطلبات التنظيم الرسمى ، وأن أية توتر من شأنه أن يحدث فصل فى اهداف التنظيم ، ومن ثم يحدث الصراع . ويرى أيضا أن مبادىء التنظيم غالبا ماتؤدى الى العداء بين الاعضاء وغيرهم من القيادات الادارية ، مما يترتب عليه دائما أن الاعضاء يستجيبون بالتالى للصراع الذى يحدث داخل التنظيم . وينتهى أرجريس الى أن عدم التطابق بين ابعاد الفرد العضو داخل التنظيم وبين أهداف التنظيم ، تعتبر أزمة مستمرة ودائمة .

وهناك اتجاه آخر يدرس التنظيمات ولكنه يهتم بالعلاقات الانسانية فى التنظيم وأهم مثال يعبر عن ذلك دراسة هاوثورن Howthorne ودراسة تشابل Chapple وأرنسبرج Arensberg وهومانز Homans الذين استعانوا بمفهوم التفاعل . وهذه الدراسات جميعا أخذت من مفهوم النسق المتوازن موجها أساسيا فى الدراسة ؛ وهذا النسق يتألف من عناصر ثلاث رئيسية هى : العواطف والنشاطات والتفاعل . بيد أن هذا الاتجاه لم يقف عند هذا الحد بل أتى بمفاهيم علم النفس يستخدمها فى دراسة التنظيم ، برغم

---

(١) محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

(٢) Michael Crezier, the Bureaucracy Phenomenon, Phoenix Books (Chicago: University of chicago Press, 1969), p.183.

أن هذه المفاهيم قاصرة فى فهم الظواهر التنظيمية التى تدور حول الفرد والجماعة الصغيرة ، ويمكننا القول أن أضعف مافى هذا الاتجاه يتمثل فى تأكيده المطلق على التوازن والانسجام وتكامل النسق ، أى أنه تجاهل بشكل واضح صراعات التنظيم وماينتج عنهامن تفكك،والذى غالبا ماينظر لها على أنها حالة مرضية يمكن علاجها عن طريق ايجاد نظام اتصال جيد ، وادخال حوافز جديدة (١) .

وتزعم الدراسات النفسية الاجتماعية أنها قدمت نظرية فى التنظيم ، وهذه النظرية من وجهة نظرهم تتحدد من خلال فهم عملية صنع القرار . ويرى هربرت سيمون (٢) رائد هذه المدرسة أن الوسيلة المثلى لتحليل أية تنظيم ينطلق من التعرف على أماكن اصدار القرارات واتخاذها ، لأن التنظيم عليه أن يتخذ القرارات وكافة الاجراءات التى من شأنها تحديد نطاق المسئولية حتى يصبح قادرا على صياغة قرارات رشيدة.ولكن ثمة تغير على هذا الاتجاه ، وهذا التغير يتمثل فى استخدام مفاهيم السبرنطيقا التى تشير الى ظاهرتى الاتصال والتحكم فى النسق والتى تحمل زيفا فى ادراك مشكلات توزيع القوة والصراع والتغير فى التنظيم . ولكن مايقال عن اتجاه العلاقات الانسانية من نقد ، يمكن فى الوقت نفسه أن ينطبق على اتجاه صنع القرار ، اذ انطوت على زعم بفهم كلى تكاملى للتنظيم فى ضوء عملية صنع القرار ، وهى محاولة باءت بالفشل لعدم قيام مفاهيم علم النفس بتحقيق ذلك ، ناهيك عن التضليل الايديولوجى الذى انطوت معالجة فكرة الموازنة عليها (٣) .

ولم يقف الامر عند هذا الحد ، بل قدم التون مايو منظورا اهتم فيه بالمتغيرات السلوكية فى التنظيم . اذ يرى من خلاله أن البناء الرسمى للتنظيم والظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية هى معطيات تخرج عن نطاق التنظيم . والمنظور

(١) السيد الحسينى ، المرجع السابق ، ص ص ٢٢ - ٢٤ .

(٢) Herbert, A., Simon, Adminstrative Behavieur, 2nd edition, (New York: the Macmillan Company, 1947), P.XIX.

(٣) السيد الحسينى ، المرجع السابق ، ص ٢٥ .

الذى قدمه مايو يستخدم كأداة تصورية تتمثل فى التمييز التحليلى بين التنظيم الرسمى والتنظيم الغير رسمى اللذان يعتبران متغيرات داخلية فى النسق الاجتماعى للمصنع كله . ويمكن القول أن ماقدمه مايوقد جعل دراسته للتنظيم قاصرة الى حد كبير حيث تجاهلت الصراع الدائر بين العمال والادارة ، بيد أن هذه الاتجاهات ، وخاصة اتجاه العلاقات الانسانية - ذهبت الى تأكيد دراسة مشكلات البناء والسلطة ، التى هى فى الاساس نقطة انطلاق فيبر فى دراسته للبيروقراطية . والواقع أن هذه الاتجاهات قد أهملت بؤرة التحليل الضيقة وتطورت فى الابتعاد عن دراسة الثنائية التى اهتمت بها نظرية التنظيم التى اهتمت بدراسة التنظيم الرسمى والغير رسمى ، ولكنها فى الوقت ذاته قدمت صورة سعيدة للتنظيم ، لاتمت للواقع بصلة ، اذ نظرت اليه على أنه وحدة متكاملة لاطى أنه يحتوى أو يضم صراع بين فئاته ، أى بمعنى آخر أن هذه الاتجاهات لم تدرك وجود تضارب كامن فى التنظيمات الصناعية (١).

البنائية الوظيفية : مناقشة وتقويم :

حملت الدراسات الحديثة للتنظيمات سواء الامبريقية منها أو النظرية العديد من الانتقادات ، فبرغم ماتتمتع به هذه الدراسات من أهمية الا أنها تحمل مواطن ضعف كثيرة ، يمكن ارجاعها الى منطلقها النظرى الذى تستند عليها . وعلى الرغم من أن هذه الدراسات قد استعانت بأدوات تصورية مختلفة عملت على تذويب مابينها من فروق ، الا أنها انطلقت من فكرة النسق كمحور رئيسى للدراسة ، وفيه تسلم أن كل أجزاء النسق متساندة لتحقيق التوازن بين وحداته ، متغافلة بذلك الجوانب الدينامية فى النسق المتمثلة فى الصراع وتوزيع القوة والتغير .

(١) Etzimni, op.cit., pp. 41-42.

ويبدو أن نظريات الانساق تشكل نسقا فكريا متماسكا ، الا أن معالجة مفاهيمها حملت خلطا كبيرا ، وأبرز هذه المفاهيم البيروقراطية والتحول البيروقراطى ، والوظائف الكامنة والظاهرة . ومن الاهمية بمكان أن نوضح أن هذه النظريات تتمتع بخاصية عامة تجمعها ، الا وهى أن هذه النظريات مجتمعة ماهى الا سرد ألخصائص وأبعاد التنظيم الذى كان فى الغالب يتناول ماطرأ على التنظيمات من تغيرات وما أصابها من ضغوط أو مشكلات .

ولقد ذهبت هذه النظريات الى أن التنظيمات البيروقراطية تتباين عن غيرها من الانساق الاخرى فى سمة واضحة ، هى الدأب نحو تحقيق هدف بذاته والعمل على تنظيم نشاطاته ، ومن ثم تحقيق التنسيق والتكامل بين هذه النشاطات عن طريق نسق القواعد الرسمية التى تحدد الميكانزمات الرئيسية التى يقوم عليها التنظيم . ومن الواضح أن هذه النظريات اتسع نطاق اهتمامها فى دراسة التنظيمات اذ تبنوا وجهات نظر أوسع شملت العلاقات المتبادلة بين التنظيمات المختلفة من جهة ، وبين التنظيمات والبيئة المحيطة من جهة أخرى ، مختلفين فى ذلك عن أصحاب الاتجاهات الكلاسيكية الذين درسوا هذه التنظيمات بوصفها عوامل محددة ، مما خلصت نتائجهم الى اشارات لم تتضمن تأثير البيئة على التنظيمات ، أى أن هذه الاتجاهات درست جانب واحد فقط .

ويقرر أصحاب الاتجاه الوظيفى أنه من غير المعقول أن عنصرا بنائيا بذاته يستطيع أن يحقق أهداف التنظيم ، أو أنه من جهة أخرى يحدث خللا وظيفيا عند اشباع حاجات النسق ككل ، وأنهم قد درسوا التنظيمات من منظور واسع مكنهم من دراسة الطبيعة الدينامية للتنظيم . والحقيقة أن دراسة النسق لدى الوظيفيون موجه نحو تدعيم وجوده واستمراريته واشباع حاجاته ، فاذا كانت كل أجزاء النسق متساندة على نحو معين بحكم طبيعتها ، فان ذلك يعنى أن أجزاء النسق تلائم بالضرورة الحاجات التى يسعى النسق الكبير الى تحقيقها. ولكن ينبغى القول هنا أن مابين أجزاء النسق من تساند ليس مطلقا ، فثمة أنماط على درجة متباينة لهذا التساند .

والواقع أن هذا الاتجاه قد عبر عن وجه واحد للتنظيم ، ومغفله بذلك ماتتسم به التنظيمات من صراع وتغيير ، ولقد عبر عن ذلك كينث بولدنج Boulding ودارندورف ، وقد عبر بولدنج عن ذلك فى قوله : " أن النظرة المنصفة للتنظيم تقتضى من الباحث الا يهتم فقط بدراسة ذلك الجانب الذى يتعلق بتضامن التنظيم وتماسكه واتخاذ طابعا نظاميا منظما . اذ على الباحث أيضا أن يهتم بنفس الدرجة ببحث العوامل التى تضعف من درجة تضامن التنظيم وتماسكه (١) .

لقد كان الصراع لدى بولدنج بمثابة موقف منافسة وتعارض فى الرغبات والأهداف ، وبالتالى فلا بد من توافر بما يسمى بالوعى بين هذه الأطراف المتعارضة . وقد أضاف دارندورف أن هذا الصراع هو صراع سياسى يقوم على نسق السلطة ، وهو فى ذلك يؤكد أن الصراع السياسى يلعب دور هائل فى التأثير على الصراع الاجتماعى ، ومن ثم فقد استبدل دارندورف المفهوم الماركسى حول توزيع ملكية وسائل الانتاج بتوزيع السلطة فى التنظيمات الاجتماعية الرسمية ، أى أنه قلب الحتمية الاقتصادية الماركسية ، بحتمية سياسية أخرى ترتبط أساسا بالسلطة (٢)

والجدير بالذكر أن هذه النظريات حاولت دراسة التنظيمات فى نطاق ضيق ، وغنى عن البيان أن هذه الدراسات أوضحت ثلاث مستويات للتحليل ، الأول اهتم بالنظر الى التنظيم على أنه البيئة التى تشكل سلوكيات الافراد وفقا لمعايير ومحكات محددة ، أى فيه الباحث يحاول دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المتغيرات الاجتماعية والنفسية التى تظهر فى سلوكيات الأفراد ، والمستوى الثانى يهتم بدراسة الوحدات البنائية والعمليات الاجتماعية داخل التنظيمات ، أما المستوى الثالث والأخير فيهتم بدراسة التنظيمات كوحدة شاملة ، ومن ثم فهو يعتبر كوحدة تدخل فى نسق شامل من العلاقات ، ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل أنه يهتم بتحليل أثر البيئة التنظيمية النظامية المكونة لبنية التنظيمات . والواقع أنه برغم كل ذلك فان التراث التنظيمى شهد تطورا نظريا متعاظما شجع على القيام بالبحوث

Boulding, K., "The organizatimnal Revolution, N.Y., 1953, P.II.
نقلا عن السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، ص٢٠٨ .

(٢) حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى : عبد الباسط عبد المعطى ، فى نظرية علم الاجتماع ، دار الكتب الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٧٣ ، ص ص ٢٣٠ - ٢٤٣ .

والدراسات الامبريقية من خلال نظرة ضيقة ومحددة ، مختلفين في ذلك عن النظريات الكلاسيكية ذات النظرية الرحبة الواسعة .

الأتجاه الراديكالي في دراسة التنظيم :

حول الراديكالية :

يعتبر البعض أن العشرين عاما الأوائل من القرن العشرين الخط الفاصل في تقدم وتطور النظرية السوسيولوجية . وثمة واقعتين تشهدان على ذلك : الأولى ماأحدثته الحرب العالمية الاولى من تحولات شاملة على المنظومات والمجتمعات القومية ، والثانية تتمثل فيما أتت به الثورة البلشفية عام ١٩١٧ من تغيرات شتى سواء في نطاقها القومي ، أو ماحملته الى العالم كله لتعيد من جديد ترتيب المنظومة العالمية . وعلى ذلك يمكن القول أنه في ضوء ماسبق يمكن تفسير شتى المناحى الفكرية التي فرضت نفسها خلال العقد الثاني والثالث من القرن العشرين ، وخاصة مايمتد صلته بالمنطلقات النظرية الماركسية وقدراتها الراديكالية النقدية (١) .

ويرى المؤرخون أن هذه المنطلقات النظرية الراديكالية قد وضح وجودها بجلاء في الولايات المتحدة الامريكية لعوامل متعددة سيطرت على الصعيد السياسي والاجتماعي فيها . وتتلخص أبرز هذه العوامل في : ضعف ثقة الشباب في النظام الحاكم الذي ينادى بالتقدم والسلام والرخاء والعدالة الاجتماعية . والجدير بالذكر أن هذا الاتجاه يقف موقفا معاكسا ـ نظريا ـ من التسلطية سواء في الشرق أو في الغرب التي تتجلى في التنظيمات القائمة على التدرج الهرمي للسلطة ، والتي في نفس الوقت تعتمد على الملكية الخاصة لوسائل الانتاج ، ومن ثم على العلاقات الطبقية وتراكم الثروة في أيدى صفوة قليلة . وينادى هذا الاتجاه ، بل ويرى ضرورة خلق مجتمعات جديدة لايسودها العلاقات الطبقية ، بل تقوم على التسيير الذاتي وجماعية اتخاذ القرارات ، ومن ثم فان هذا الاتجاه يؤكد ضرورة القضاء على الهياكل التي تقوم على التفرد والتملك والعمل المأجور Wage labor ، أي اقامة بناء انساني أساسه القيم الاجتماعية الغير مغتربة ، والذى في الاساس يقوى ويعتمد على العلاقات الانسانية

---

(١) السيد الحسيني ، نحو نظرية اجتماعية نقدية ، مطابع سجل العرب ، القاهرة ١٩٨٢ ، ص٢٤٣ .

الحقيقية . وإذا كان ذلك الموقف من الاتجاه الراديكالي على الصعيد الداخلي فانها أيضا لم يغفل الصعيد الخارجي . لقد اهتمت المنطلقات الراديكالية وعبرت عنه فى موقفها المضاد للعفوية وللامبريالية ، فهى ترى أن المجتمعات الرأسمالية المتقدمة جميعها امبريالية وتتميز بالعنصرية . يرى هذا الاتجاه أنه لا سبيل للقضاء على سمات هذه المجتمعات الرأسمالية ـ أى الامبريالية والعنصرية ـ إلا من خلال القضاء على العلاقات الطبقية . ويؤكد هذا الاتجاه أيضا على أن العنصرية ماهى الا خادمة للمخطط الامبريالي وأيديولوجيته الرأسمالية الحديثة ، فما يقع على العالم الثالث من استنزاف لثرواته ، يقوم فى المقام الأول على العنصرية . ويقف هذا الأتجاه ويقوى ويشد من أزر حركات التحرر الوطنية والاستقلال فى العالم الثالث ، ومن خلال ذلك يرى ضرورة تحليل السياسات الخارجية للدول الرأسمالية وما تلعبه مؤسساتها المختلفة فى تحقيق أهدافها الاستعمارية [1] .

ويعتبر الأتجاه الراديكالى ـ اليسار الجديد new left* ـ انعكاسا لظروف المجتمع الصناعى الليبرالى الشمولى ، أى أنه رد فعل معاكس لأهداف ومميزات دولة الرفاهية فى المجتمعات الليبرالية والشمولية على السواء . وبذلك فهو رد فعل

---

(١) سمير نعيم ، النظرية فى علم الاجتماع رؤية نقدية ، دار المعارف ، مرجع سابق ، ص ص ٢٥٧ ـ ٢٦٦ . وحول الاتجاهات النقدية يمكن الرجوع الى :
عبد الباسط عبد المعطى ، اتجاهات نظرية فى علم الاجتماع ، عالم المعرفة ، الكويت ، أغسطس ، ١٩٨١ . محمود عوده ، علم الاجتماع بين الرومانسية والراديكالية ، مكتبة سعيد رأفت ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، "خاصة الفصل الثالث" . على محمود ليله ، النظرية الاجتماعية المعاصرة مرجع سابق .

* سوف يذكر الباحث فى صدد الحديث عن الاتجاهات الراديكالية مصطلحات التيار الراديكالى وعلم الاجتماع النقدى واليسار الجديد ، وهنا يقصد منها معنا واحدا .

طبيعى لما يتمتع به من خصائص للمجتمع الذى ولد فيه . واليسار الجديد ومواقفه النظرية متمثلة من حيث رفضها للتيارات النظرية المتعلقة بالمجتمع الصناعى وتقدمه التكنولوجى ، أو بتلك النظرية التى رأت فى نفسها عوضا عن الأفكار النظرية التقليدية ، ومن ثم فان حركة اليسار الجديد أشد التيارات الفكرية والسياسية تجسيدا للتيار الراديكالى فى العلم السيوسولوجى المعاصر (١) .

ويرى اليسار الجديد أن معظم البلدان الرأسمالية شهدت خلال الستينيات من هذا القرن موجة من حركات الاحتجاج ، أضحت من خلالها أن الكفاح والنضال ضد الحضارة البرجوازية أضحى اليوم من شأن الفئات غير البروليتارية ، الذين وقفوا من قبل بعيدا عن أعمال السياسة ، خاصة فى سياق أحداث مايو ١٩٦٨ فى فرنسا حين اصطدمت حركات الاحتجاج بالنظام القائم ، وسلطة الاحتكارات . ويرون أنه برغم أن القائمين بحركة الاحتجاج المعادى للرأسمالية كانوا ينتمون الى جماعات أيديولوجية وسياسية مختلفة ، الا أن نواة الحركة تتألف اغلبها من الطلاب والاكاديميين المتخصصين فى العلوم الانسانية .

وبذلك يكون اليسار الجديد قد أعلن تحديه لمجموعة الافكار الأيديولوجية التى توجهها القيادة السياسية للطبقة العاملة والأحزاب الماركسية اللينينية لكونها ليست ثورية تماما . ولقد أخذ اليسار الجديد موقفا راديكاليا متمردا ، عمل من خلاله على صياغة الشكل العام لحركات الاحتجاج اللابروليتاريه فى حقبة الستينيات ، ومن ثم فقد رأى ذلك الاتجاه موقفه الأيديولوجى وتبريراته الاخلاقية فى الراديكالية التى أضحت بمثابة العنصر الجوهرى فى تشكيل الوعى الاجتماعى الغربى . لقد رفضت الراديكالية البروليتاريا فى البلدان البرجوازية ، ولم تعيرها اهتمامها ، أو تعتبرها القوة الدافعة للعملية الثورية الحديثة ، مبررة ذلك بأن البروليتاريا انخرطت فى تلك الرأسمالية والنظم الاحتكارية ، وبالتالى فهى تجردت من كل مهامها الثورية التى وجدت من أجلها . ورأت أن العالم الثالث

---

(١) أحمد سليمان أبو زيد ، الاتجاه الراديكالى فى النظرية السوسيولوجية رسالة ماجستير ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٨٣ ، ص ١٣٩ .

هو البيئة الملائمة لانشاء مجتمع اشتراكي حقيقي ، ويمكن القول هنا أن هـــذا الاتجاه قد تخلى عند فكرة الاستفادة من المجتمعات البرجوازية ومؤسساتــــه التى تعتبر أداة للقمع والتهليل للطوباوية ٠

والواقع أن طرح اليسار الجديد فكرة رفض ماهو سائد من قيادات فكريـــة في التطور الاجتماعى ، وخلق مجموعة جديدة من القيم والمبادئ ، كـــان بمثابة صياغة بيئة جديدة للانسان ، أي تقديم تصور بديل للمجتمع الانسانى يكف عن اغتراب الانسان والحد من الاستهلاك المظهرى ، وبالتالى تحقيـــق ذاتية الفرد تلقائيا ، ثم الحد من قيام التكنولوجية بأى وظيفة قمعيـــــة لا انسانية (١) . ويرى أصحاب هذا الاتجاه ، أن المجتمع الصناعى المتقدم لم يقف عند حدود تزييف حاجات الانسان المادية فقط ، بل زيف أيضـــا حاجات الانسان الفكرية ، ومن ثم فهم يعتبرون حضارتها استبداديـــة الطابع ، لما من القدرة على وأد أى معارضة ، وتمييع وتذويب القـــوى الاجتماعية المعارضة زد على ذلك تعبئة جميع القوى الانسانية المادية والروحية للوقوف ضد أى دحض خارجي أو داخلى لها (٢) .

وعلى الرغم من أن اليسار الجديد قد شهد هجوما على المجتمع الرأسمالـى وما يتمتع به من سمات ، الا أنهم أيضا قد أخذوا موقفا نقديا من الاشتراكيين فهم يرون أن البيروقراطية الستالينية قد جعلت المجتمع السوفيتى يخرج عـــن اطار المثل العليا للاشتراكية ، وأن الاشتراكية فى عالم اليوم تتحد مـــع

---

(١) ادوارد باتالوف ، فلسفة التمرد نقد الايديولوجيا اليسارية الراديكالية ترجمة سامى الرزاز ، دار الثقافة الجديدة ، القاهرة ، ١٩٨١ ، ص ص ٥ ـ ١٥. وأيضا: قيس هادى احمد ، الانسان المعاصر عند هربرت ماركيوز ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، الطبعة الاولى ، بيروت ١٩٨٠ ، ص ٧ وحول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :
Lewis fewer," the conflict Generation, free Press, New York, 1968.

(٢) جورج طرابيشى ، مقدمة ترجمة الانسان ذو البعد الواحد ، هربرت ماركيوز ، دار الآداب ، بيروت ، الطبعة الاولى ، ١٩٦٩ ، ص ١٣ .

القوى الرأسمالية فى الانحراف عن أهدافها الاساسية ، كما أن التنافس مع الغرب ولد قيما وطموحا تتخذ من مستوى المعيشة الامريكى ناصية لها ، وبذلك يمكن القول أنهم أبدوا تحفظات على الماركسية كنظرية اجتماعية ، كما عبروا عن رفضهم للنزعة الوضعية (١) .

والبحث فى المصادر الفكرية لهذا الأتجاه - حيث ضرورة الاهتمام بطبيعة الخلفية الفكرية التى أحدثت محاولة تسجيل بنية نظرية جديدة - تكشف عن وجود روافد أساسية ثلاثة أولها النظرية الماركسية ، والنظرية الوضعية ثم أخيرا أحداث الواقع الامريكى والسياق العالمى . لقد تطور علم الأجتماع النقدى " الماركسية المحدثة " من خلال أعمال مدرسة التبعية ومدرسة فرانكفورت التى يتمثل أعمالها أو مخططها النظرى فى أعمال هوركهايمر وتيودور ، وأدورنو ، وهربرت ماركيوز ، وهابرماس الذى أعاد صياغة النظرية النقدية من جديد . لقد كان الهدف الاول لهذه المدرسة هو الوصول الى فهم حقيقى ومعرفى للحياة الاجتماعية ككل بدءا من البنية التحتيه حتى البنية الفوقيه - التنظيمية والفكرية (٢) .

---

(١) Rozead, T. Politics and Transcemdenceim Post imdustrial Society free Press, New York, 1973, pp. 386-388.

(٢) على ليلة ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ٦٥٦ .
وحول أعمال هذه المدرسة يمكن الرجوع الى :

- John sewart, " Critical theory the critique of conservative Method" in the American Sociologist, Vol. 13, No.1, Wshinton, 1978
- Philsolter, "origim and sigmficance of the frankfurt school,"A Marxist perspective Routledge and Keganpaul, Londom, 1977.
- Andrew Arate and rike gebhardt,"the Essential frankfurt school leader",(eds.), Basil Polack well, Oxford, 1976.
- John, B., Tompson, David Held, "Habermas Critical Debates, (eds.), the Macmillan Press, L.T.D., 1982.

الراديكاليه ودراسة التنظيم :

بادئ ذى بدء يمكن القول أن الراديكاليين من خلال رؤاهم النظرية القائمة على الجدل المستمد من هيجل وماركس كرسوا جهودهم لايجاد اطار تحليلى متطور لدراسة العلاقات الداخلية والخارجية من جانب ، وبحث العلاقة الجدلية التى تبين الاشكال المجتمعية وأبنية المصالح والسيطرة وتصميم العمل وانساق الضغط داخل تنظيمات العمل الكثيرة من جانب آخر . وهم فى ذلك ينطلقون من مسلمة أساسية مفادها أنه لايمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطرة ومصادر القوة والبناء الايديولوجى للمجتمع . ويعتبر المدخل الراديكالى لدراسة التنظيم ماهو الا محاولة نقدية غربية تحاول تفسير تأثير التكنولوجيا على الانسان الحديث فى العالم الغربى .

ويسلم أصحاب الاتجاه الراديكالى بأن فى العلاقة بين التنظيم والمجتمع ماهو أكثر من ارتباط التنظيم بالبيئة أو بالتكنولوجيا المستخدمة أو مستوى الادارة ، وهى بالتالى أكثر مما ذهب أصحاب اتجاه الانساق أى أنها أشد تعقيدا من مجرد تبادل المدخلات والمخرجات بين التنظيم والبيئة . فغالبا مايجاهد الباحث ذات الرؤية الراديكالية لتوضيح مابين النشاط التنظيمى وثبات أو عدم الثبات المجتمعى والنتائج المجتمعية من علاقة جدلية ، ولا يقف حدود هذا الفهم أو التوضيح عند ذلك ، بل يتعدى ويقوى ذلك ليذهب الى معرفة دور الجماعات والقوى التنظيمية الخارجية ودورها فى تقوية أو تهديد بناء التنظيم وعملياته ونتائج الانشطة الايديولوجيات التنظيمية بالنسبة للمجتمع ككل وكذلك العلاقة بين الابنية المجتمعية والجماعات والمصالح والتنظيمات .

والجدير بالذكر أن أى من الراديكاليين فى بحوثهم يهتم بمن له القدرة على توجيه التنظيم ، ومن ثم بمن يلعب دورا هاما فى الاختيار الاستراتيجى بين البدائل التنظيمية . ويرى الراديكاليون أن هذا الاختيار يشمل المجتمع الذى يعمل التنظيم فى اطاره ، ويضم فى الوقت ذاته معايير تقييم الأداء التنظيمى التى من خلالها يمكن تنظيم القيود الاقتصادية ، ناهيك عن تصميم بنيه التنظيم . وعلى ذلك فان هذا الاتجاه يمثل نقدا للمجتمع من جانب ، ونقدا للنظرية الابستمولوجية

التى من خلالها يمكن فهم المجتمع وتنظيماته المختلفة من جانب آخر [(١)] .

لقد حاول اليسار الراديكالى أن يطور فلسفة اجتماعية حول المجتمع الصناعى المتقدم - المجتمع الامريكى - فنجد هربرت ماركيوز Marcuse يذهب الى أن الانسان فى المجتمع الامريكى يسيطر عليه المجتمع التنظيمى تماما ، وهو بذلك يعتبر انسان منزوع الحرية والارادة ، ويسير فى اتجاه أحادى الجانب يفتقد فيه الى القدرة التى تجعله يستطيع الوفاء بواجبات النقد والتحليل والابداع ، وبالتالى ادراك هويته ادراكا حقيقيا . أضف الى ذلك أن ماركيوز حاول أن يفضح مقولة حياد التكنولوجيا ، فهو يرى أنها فكرة ضعيفة البنيه لاتستطيع أن تصمد أمام أى نقد ، لأن التكنولوجيا تسعى دائما الى السيطرة والربح وهى دائما أساس المشروع الرأسمالى القائم على الكبت والسيطرة والقهر الذى يعمل على ترسيخ السيطرة الطبيعية وخدمة السيطرة السياسية [(٢)] .

ان التكنولوجيا طبقا لماركيوز هى القوة المحددة لحياة العصر وثقافته فى ظل مجتمع طبقى اضطهادى ، والتى من خلالها يتم سيطرة الانسان على أخيه الانسان ، وبالتالى أصبحت التكنولوجيا مانع قوى ضد تحرير الانسان . واذا كان ماركيوز قد نقد فكرة المجتمع التكنولوجى فانه ايضا انتقد نظرية التنظيمات فى المجتمعات الرأسمالية وخاصة مايتعلق بمفهوم الترشيد فى المجتمع الرأسمالى . ويذهب ماركيوز الى أن سيطرة الانسان على أخيه الانسان فى هذه المجتمعات مازالت قائمة ، ويعتبر ذلك تواصلا تاريخيا يربط بين الفكر التكنولوجى وماقبله . فبرغم ماطرأ على البنية الاجتماعية لبلدان الغرب الرأسمالى ، فهو يرى أن المجتمع البرجوازى ينفذ التحول التكنولوجى من خلال تعديل أساس السيطرة حتى يضمن اكبر عملية ترشيد لكل المجتمع .

---

(١) سعيد عيد مرسى ، الايديولوجية ونظرية التنظيم ، مرجع سابق ، ص٢٧٧ .

(٢) عبد الباسط عبد المعطى ، مطالبات نقدية فى الاتحاد السوفيتى فى علم الاجتماع ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٧ ، ص ١٥١ .

والواقع أن حدود هذا الترشيد يتضح فى استغلال الانسان بطريقة متطورة عن طريق جهاز انتاجى كبير رؤيته الاساسية تقوم على المحافظة على الصراع من أجل البقاء ، واتساع حدوده لكى يصبح صراعا دوليا وعالميا هدفه الاساسى ابادة من يستخدم هذا الانسان .

وثمة فرضية يرى فيها ماركيوز أن المجتمعات البرجوازية المتقدمة تعمل على عدم ايضاح جوهرها المستغل من خلال مقولة الترشيد التنظيمى . ورغم تكثيف أدواتها فى ذلك ، الا أنها لم تستطع اخفاء ماتتميز به من ملامح السيطرة السياسية التى تعتمد على المحافظة على جهاز الدولة واتساع حدوده ، والتى فى نفس الوقت تتميز بالترشيد الذى يصم القوى الانتاجية وتطورها بالتقدم العلمى والتقنى ، وهو فى ذلك يرى أنها أساس شرعية ذلك النظام (١) .

ويرى ماركيوز من خلال فرضية أخرى أن انتشار روح الترشيد التكنولوجى فى مناحى العلاقات الاجتماعية يقابله انتشار للتجريد التنظيمى فيها ، وهو بذلك يرى أن هذا المجتمع تسوده علاقات السيطرة والقوة . ولقد رأى ماركيوز أن سيادة الاشكال التنظيمية الاجتماعية على الانسان هى أعلى درجات الاغتراب والقهر للبيئة الاجتماعية . ويؤكد ماركيوز فى احدى دراساته (٢) أن أية ممارسة اجتماعية تاريخية ماهى الا مجرد استسلام من جانب الانسان لسيطرة قوى كلية خارجية عن نطاق دائرته ، ويضيف أن هذا الاستسلام ماهو الا أحد مظاهر تجريد الانسان من قوة تنظيمية مجردة ، وبالتالى فان القوه السياسية والاجتماعية لدى ماركيوز ماهى الا احدى الوسائل التى أتى بها المجتمع الرأسمالى الحديث من أجل سيادة أنماط السيطرة (٣) .

---

(١) سعيد بدر موسى ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨٩ ـ ٢٩٠. وحول هذا المعنى يمكن الرجوع الى: على ليله ، النظرية الاجتماعية المعاصرة .... ، مرجع سابق ص ٦٧٢. قيس هادى ، مرجع سابق ، ص ص ٧ ـ ٨ .

(٢) هربرت ماركيوز ، الانسان ذو البعد الواحد ، ترجمة جورج طرابيشى . مرجع سابق .

(٣) السدير ماكينتر ، ماركوز ، ترجمة عدنان كيالى "المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، الطبعة الاولى ، ١٩٧١ ، ص ص ١٠١ ـ ١٠٨ .

ويعتبر ماركيوز أن تنظيمات القرن العشرين تباينت أشد التباين عن ماشهده القرن التاسع عشر من تنظيمات لأن التنظيمات الاخيرة كانت تتجه الى ضم جهـــود القوى الاجتماعية المتعارضة ـ جهود العمال ومالكى المشروعات ـ ،بينما التنظيمات الاولى ماهى الا وسائل للتعاون والتنسيق الفنى والوظيفى ٠ ان الطبقة العاملة فى نظر ماركيوز تستطيع أن تعمل بنفس الافكار والأيديولوجيات والاخلاقيات التـى يعمل بها صاحب المشروع التنظيمى ، زد على ذلك ارتضائها الانتفاع من خــلال المحافظة على النسق الاجتماعى القائم باعتبارها متضمنة فى ذلك النسق مـــن أجل الالمام به فى داخلها فكرا ووجدانا (١) ٠

وعلى الرغم من أن هربرت ماركيوز قد انتقد نظرية التنظيمات فى المجتمعـات الرأسمالية ، فان هوركهايمر أيضا قد سلك نفس الطريق ، ولكنه يرى أن وجـود التنظيم فى هذه المجتمعات ، يعتبر ضرورى لتواجد النظرية النقدية كرؤيــة أيديولوجية ، فالتنظيمات ماهى الا طابع مادى يكتسى بها المجتمع من أجــل ايجاد صيغة مناسبة لوجود الفرد فيها ٠ويرى هوركهايمر أنه برغم أن الأفــراد هم الذين خلقوا هذه التنظيمات الا أنهم يدخلون فى صراع معها ، ويعلــل ذلك بأنهم لم يفهموا الموضوعية الزائفة التى يضعها مقيم هذه التنظيمات ، ويذهب هوركهايمر أنه لكى يمكن التغلب على هذا التناقض ، فلابد من اعادة النظر فــى أنفسنا من أجل فهم ذواتنا ومن ثم تجاوزها ٠

واذا كان هوركهايمر قد سلك نفس الطريق الذى سلكه ماركيوز فى نقد نظرية التنظيمات والترشيد والتحول التكنولوجى للمجتمع البرجوازى ، فان هابرمــاس Habermas قد نقد الوعى التكنولوجى الذى يراه بمثابة أيديولوجية تبريريــة للمجتمع الرأسمالى ٠ لقد انتقد هابيرماس أيضا الترشيد فى نظرية فيبر عن البيروقراطية وحاول اعادة صياغته عن طريق تجاوز المدخل الذى اشترك فيه بارسونز وفيبر٠ وعلـى مستوى التنظيم فقد استخدم مدخل الفلسفة ومن خلاله يرى أن النسق السلوكى للفعـل

---

(١) سعيد بدر ، مرجع سابق ، ص٢٨٣ ٠

الرشيد يسيطر على الاطار النظامي للمجتمع ، وهو بذلك يستوجب الفعل الاتصالي. ويذهب هابيرماس الى أن النمو التكنوقراطي وما يتبعه من سلوكيات يمثل المحصلة النهائية للتطور وبذلك يكون هابيرماس قد دخل مع ماركيوز في زمرة البارسونزيه (١) .

ويؤكد هابيرماس على أن المصالح الطبقية التي تحافظ على الانتاجية لم تعد موجودة بشكل جلي في النسق الكامل . ويرى أن عمليات الصراع بين من يتمتع بامتيازات ومن يحرم من هذه الامتيازات قد اختفت . أي أنه ينفي مقولة العداء الاجتماعي بين الطبقات . ورغم تأكيده على وجود الاستقلال الاقتصادي والقهر السياسي ، الا يرى أن هناك تباين بين الايديولوجية التي كانت قائمة من قبل ، والتي تتضمن الخضوع لصاحب رأس المال ، وبين الايديولوجية الجديدة التي تعرف بالوعي التكنوقراطي والتي تخضع للحوافز والمكافآت .

رؤيه التنظيمات من خلال الديالكتيك :

يعتبر المدخل الجدلي من وجهة نظر الراديكاليون هو الوحيد الذي يستطيع أن يقف على ايضاح معقول للعلاقات التنظيمية ، ومن ثم فالمقولات والافكار النظرية للجدل يمكنها توضيح ماقامت عليه نظريات التنظيم التقليدية من أسس امبريقية من جهة ، وتعالج العمليات الاجتماعية التي أغفلتها من جهة أخرى . وثمة محاولات في مجال التنظيمات ركزت على العلاقات التنظيمية الداخلية انطلقت من الجدل كمدخل للدراسة ، واستحدث أصولها من الفلسفة الهيجلية وعلم الاجتماع الماركسي . وأهم هذه المحاولات هي :

محاولة كينث بنسون Kenath Benson عام ١٩٧٧ ومحاولة جيرالد زايتس G.zeitz عام ١٩٨٠ في مقالة له بعنوان الجدل

(١) نفس المرجع ، ص ٢٨٥ ويمكن الرجوع الى :

- Kilminister, R." Peaxisend Method : Asociological Dialoge with Lakass, gramsci, and the early frankfurtschool , Reultledge and Kegan Paul, London,1979
- Habermas, J., Teward a Rational Society, London: Heinemann, 1971.
- --------------, Knowledge and Human interests, London Heineimann, 1972.

التنظيمــى (١) .

ومن خلال الارتكاز على المدخل الماركسى لدراسة الواقع الاجتماعى القائم ذهب بنسون Benson الى تطوير نظرة جدلية عن النظرية التنظيميــــة ، وهو فى ذلك يرى أن هذه النظرية تفوق المداخل النظرية والميثود ولوجيــــة لنظريات التنظيم . ومن خلال مبادئ أربعة تمثل من وجهة نظره مدخـــــلا جدليا لدراسة العلاقات التنظيمية الداخلية هى :

البنيه الاجتماعيه ، والكليه ، والتناقض والممارسه.

يــــرى بنسون أن التنظيم هو جزء من البناء الاجتماعى وهو دائما فى حالـة صيرورة ، ويعتبر جوانبه البنائية وأهدافه وتكنولوجيته وعلاقاته الرسمية نتــــاج لعملية تكوينه الاجتماعى .

ويعتبر بنسون أن التنظيم نتاجا للماضى ، وفى ذلك يؤكد على الميكانزمات التى تحافظ على الوضع التنظيمى القائم أو التى أعادت بنائه وتجديده ، ومـــن خلال ذلك يمكن التنبؤ بالعلاقات التنظيمية الداخلية عند أى حقبة زمنيـــــة. ويرى بنسون أن أفكار المشاركين فى التنظيم لا تتشكل وفقا للمواقف السياقيــــة التى يوجدون بها ، فهى مستقلة جزئيا عنها ، وأن توجيه بناء التنظيم يقـــوم على قدرة المشتركين ـ الممثلين لأوضاع السيطرة ـ فى توجيه دفة الأمور .

ان دراسة التنظيم من خلال المدخل الجدلى يعتبر التنظيم ظاهـــرة ملموسة وكيانا ذات وحدة كلية ، ومن ثم فمبدأ الكلية يقتضى بنا معرفة ارتباطـــات التنظيم بالمجتمع الكبير من جهة ، وأنساقه الاقتصادية والسياسية وأنشطة النـاس

1. J. Renneth Benson," Organization: A Dialectical View", Administrative science Quarterly, 1977, Vol.22.
Gerald Zeitz,"interoganizational Dialectics, (Administrative Science Quarterly, 1980, Vol.25.

نقلا عن سعيد بدر ، مرجع سابق ، ص٢٨٨ ـ ص ٢٨٩ .

اليومية من جهة أخرى . وبذلك يمكن القول أن بنسون يريد فى ذلك التركيز على التنظيم ككل لاعلى الاداريين وملطقهم الذين يريدون نشرة فى ادارة ذلك التنظيم ، وأنهم بالتالى يربطون التنظيم كبناء رشيد بمناهج الرشيد ، ومن ذلك يريد الكشف عن العمليات السياسية والاجتماعية ومايظهر من عمليات تقوم على علاقات القوة المتغيرة .

ويعتبر بنسون أن هناك خاصية هامة فى حياة أى تنظيم ، وهذه الخاصية تتمثل فى تناقضات التنظيم، وهو فى صدد ذلك يؤكد أن هذه التناقضات تأتى من التنظيم نفسه أما عن الاقسام الداخلية للتنظيم ، أو من أبنية الضبط أو المكافأة ... الخ .

ومن هنا يذهب بنسون الى أن التنظيم يعد أحد الأصعدة للعديد من التناقضات التى تأتى من جراء عمليات البناء المستمرة داخل وخارج التنظيم ، ويرى أن هذه التناقضات يمكن أن تفضى اما بتفاقم عمليات الصراع ، أو باحتواء هذه التناقضات . ويرى بنسون أن هذه التناقضات عادة ماتكون جالبة للتوترات والصراعات، أو لوضع سمات جوهرية لوضع تنظيمى جديد ، كما أنها فى نفس الوقت يمكنها أن تقف حائلا أمام اعادة بناء التنظيم فى أى من الاوقات أو التخلص من التنظيم نهائيا .

ويؤكد بنسون من خلال مدخله الجدلى الذى قدمه لدراسة التنظيم وعلاقاته الداخلية على ضرورة اعادة بناء التنظيمات من خلال التحليل الجدلى ، ويرى فى هذا أن عملية اعادة هذا البناء تستهدف تحقيق الامكانيات الانسانية عن طريق التخلص مما يعوق عملية الممارسة ، وهو بذلك يرى ضرورة نقد الاشكال التنظيمية القائمة ، وايجاد بدائل لها ، أى أنه ينقد فى ذلك تلك المداخل المحدودة التى ترى التنظيمات من جانب أحادى أو برؤية ضيقة وزاوية محدودة. وهذا يؤكد بنسون على عدم خلع التنظيم من ارتباطات وعلاقاته بالجماعات المسيطرة ومن ثم بمصادر القوة والبنيه الايديولوجية فى مجتمع تواجده ، وتحليله باعتباره شيئا مستقلا (١) .

(١) سعيد بدر ، مرجع سابق ، ص ص ٢٩٢ - ٣٠٧ .

اما عن المحاوله الثانيه التى ارادت ايجاد مدخل جدلى متطور لدراسة التنظيمات ، والتى قام بها جيرالد زايتس G.Zeitz والتى يرى فيها ان الجدل بمعناه العام يشير الى عملية التفاعل الاجتماعى كما عند هيجل Hegel والذى طوره ماركس ، وجورفيتش وماركيوز وهابرماس ، والواقع ان زايتس فى دراسته الحديثه التى نحن بصدد الحديث منها قد حدد اربعة جوانب لعمليات التفاعل الجدلى نلخصها فى :

اولا : يعتبر زايتس ان الموارد التى تأتى من نواتج الفصل التنظيمى تكون مجال الموارد التى يقوم عليها العقل ذاته ، ومن ثم تغير الموارد والتشريع البيئى احدى مراحل الضبط والذى فى الوقت ذاته يكونان جزء من عملية اكبر تبقى فيه الموارد بقايا للفعل .

ثانيا : اكد زايتس على التبادل الغير متكافئ للموارد التنظيميه وما يأتى عنه من تفاقم انماط التحكم والسيطره ، وهو فى ذلك يرى ان عملية تبادل الموارد التنظيميه تمثل احد اهتمامات نظريات التبادل الاجتماعى والاقتصادى الذين افترضوا عدد من الشروط للتبادل المتكافئ . وهذا ما اختلف عليه زايتس من خلال رؤيته الجدليه .

ثالثا : يرى زايتس ان التناقضات الداخليه للنسق تأتى من جراء انتاج الموارد وتبادلها وان هذه التناقضات تؤثر على الافعال التنظيميه ، وبالتالى على تحقيق اهداف التنظيم بطريقه رشيده ، وهو فى ذلك يؤكد على ان تكامل وتفكك الانساق تاتى من مواقف الصراع و تناقضات النسق ، ويرى ما يترتب على ذلك من نتائج غير متوقعه تعمل على اختلال بيئة التنظيم ، والذى يعقبه فى النهايه حدوث ازمات .

رابعا : اكد زايتس على ضرورة تواجد مصدر للوعى البيئى للتنظيمات ، وهذا الوعى يلخصه زايتس فى البحث التنظيمى الداخلى الذى يتولى القيام به باحثون اكاديميون لهم من العلاقه مع صفوات التنظيم قدر كبير . وبذلك يؤكد زايتس

على انه من الصعوبه بمكان ان يدرك مجموعة العلاقات الاجتماعيه على انها ظواهر بعيدة الصله عن البحث التنظيمى او حتى لا تتأثر بها .

لقد حاول كينث بنسون وجيرالد زايتس ايجاد مدخل جدلى متطور لدراسة العلاقات التنظيميه ، ومن خلال طرحهما يمكن القول ان المحاولتين استمدتـــا اصولهما من الفلسفه الهيجليه والماركسيه ، وفيهما استخدم زايتس مبادى اربعة هى : البناء الاجتماعى ، والكليه ، والتناقض والممارسه . اما زايتس فقــد راى من خلال التفاعل الجدلى امكانية التنظيم بتطبيقه على العلاقات التنظيميه الداخليه وفيها كان لفكرة الموارد التنظيميه القاسم المشترك فى تقديم نموذجه ، ان محاولتا بنسون وزايتس من خلال النظره الجدليه تكشفا عن صحة الفكـــره التى مفادها ان تحليل الانساق يرتبط بالماديه الجدليه كنظريه خاصة ترتبــط بنظرية عامه ، وضرورة توجيه المهتمين بهذا المجال بفحص البنيه التاريخيـــه للتنظيمات ، وهما بذلك ارادا دحض التحليل الوضعى والاسس الميثودولوجيه والابستمولوجيه الوضعيه .

ويرى الراديكاليون ان ثمة علاقة جدليه بين التنظيم والمجتمع ، وفى هــذا يؤكدون ان المجتمع يؤثر سياسيا واقتصاديا وايديولوجيا بل وطبقيا على بناء التنظيم وما يتصل به من عمليات اساسيه ، وكذلك يؤثر التنظيم من خـــلال الاختيار الاستراتيجى على البنيه الاجتماعيه كلها . واذا كان الراديكاليـــون ليسوا هم اول من اثبتوا ذلك ، فان بارسونز قد سبقهم فى ذلك ولكن مـــن خلال رؤيه محافظه لم يؤكد بها على الاهميه المنطقيه للعلاقه الجدليه بـــين بناء التنظيم وعملياته المختلفه ، تلك التى وقف عليها الراديكاليون فـــى دراستهم (١).

---

(١) سعيد مرسى ، مرجع سابق ، ص ص ٣١٨ ـ ٣٢٨

ويمكن القول بناء على ما تقدم ان التنظيمات من خلال رؤى الراديكاليون تعتبر افرازا تاريخيا وان ما يحويها من قواعد اساسيه هى بمثابة المبادئ المنظمه التى تسهم فى ضبط عملية العمل ، وان كل قاعده منها تعتبر بمثابة ماده متطور تاريخيا للتنظيم يتمثل فى ممارسة التنظيم الفعليه ، ويرون بذلك ان سمات عمليات الضبط التنظيمى المختلفه - الجزاءات وميكانيزمات الضبط وايديولوجيا التبرير - تأتى من المجتمع ، وان ما يلحق بالمجتمع الكبير من تفاوتات طبقيه يتأثر به التنظيم . ويذهب اصحاب الاتجاه الراديكالى فى التنظيم الى ان الضبط الذى يمارسه الرأسماليون عن طريق القوة او عن طريق استخدام السياده ، هو فى الواقع موجه بالضروره الى عملية العمل وعلاقات الانتاج ، وهذا ما دعاهم الى صياغة مفهوم كعملية العمل Labour Process يتفق مع رؤاهم الراديكاليه .

ان الاهتمام الحديث من قبل الراديكاليين بدراسة التنظيمات من خلال الاقتصاد السياسى ، جعلهم يقرون ان التنظيمات فى المجتمعات الرأسماليه تباينت عما كانت قائمه فى ايام كارل ماركس ، وهذا يرجع بالضروره الى طبيعة الدور التى تقوم به الدوله فى المجتمعات الرأسماليه ، وإزاء ذلك فلقد تطورت مجموعه من الاراء الراديكاليه المستمده من الرؤى الماركسيه اللينينيه المناوئه للرؤى الليبراليه عن الدوله ، ترى ان الدوله كيان تنظيمى تعمل من خلال مجموعه من البرجوازيين ذوى المصالح الرأسماليه الخاصه للحفاظ على مصالحهم الطبقيه .

"الفصل الرابع"

القوى الاجتماعية وميكانزمات اختيار اهل الثقـــــة واهل الخبرة فى مصر

- تمهيد .
- حركة الجيش فى العالم الثالث .
- المجتمع المصرى وحركة الجيـش .
- الجيش فى السلطة وعسكرة النظام .
- انتقاء الثقة والخبرة فى حقبة السبعينات .

تمهيد :

مع نهاية الحرب العالمية الثانية تطورت ثورات التحرر الوطنى تطـــورا شديدا ، وتحت ضغطها اخذت موجه الاستعمار تنحسر ، وعلى انقـاض ذلك الانحسار انبثقت العديد من الدول النامية ، لقد اتبعت هـــذه البلدان طرقا متفاوته للحصول على استقلالها السياسى ، فبعضها أحـرزه بوسائل سليمه ، والبعض الآخر حصل عليه بالنضال المسلح . ورغـــم التنوع فى اشكال الحصول على الاستقلال السياسى التى تفرضه ظروف كل من هذه البلـدان ، الا انها تتسم بخاصية مشتركة قوامها ان هـــذا الاستقلال لا يأتى من تلقاء نفسه ، او يعطى هبه من الدول المستعمرة ، بل يكتسب فى غمرة النضـــال الضارى .

وتلعب حركة التحرر الوطنى لبلدان العالم الثالث دورا متعاظمـا فى النضـال ضد الاستعمار من جانب ، وفى احداث التغــــيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على الصعيد المجتمعى لهذه البلدان من جانب آخر . ان اهم الاتجاهات فى تطور حركة التحرر الوطـنى ، هو زيادة تغلغل النضال السياسى من اجل تدعيم الاستقلال الوطـنى ، والتحرر الاجتماعى والاقتصادى ، الذى من خلاله تصبح حركة التحـــرر الوطنى عملية بالغة التعقيد . ان مهام التطور الاجتماعى والاقتصـادى نتيجة اساسية لثورات التحـرر الوطنى التى انهت مرحلة الحصول علـــى الاستقلال السياسى .

ويؤثـر الجيش فى البلدان النامية تأثيرا حاسما فى مجرى احـداث حركات التحرر الوطنى . وبرغم انه لا يشكل طبقه فى المجتمع حيث يتكون من ممثلين لطبقات مختلفة ، الا انه يتبلور كقوة اجتماعية متمـــيزة ، وكتنظيم مستقل لا يتحدد مصالحه بمصالح الطبقه التى ينتمى اليهـــا غالبية افراده ، ولما كان هم الباحث فى هذا الفصل ينصب اساسا

على ضرورة التعرف على الدور السياسى الذى لعبته المؤسسة العسكريـــة فى الحياة المدنية من خـــلال طـرح قضية اهل الثقة واهـــــل الخبرة وخصوصية المجتمع المصـرى ، فقد آثر الباحث ان يعــــرض لبعض القضايا التى اثيرت حول حركة الجيش فى العالم الثالث بصفـــه عامة ، والمجتمع المصرى بصفه خاصة ٠

حركة الجيش فى العالم الثالث :

يثبت التاريخ ان الجيش كان المعول الاساسى لعملية وجود التشكيلات الاجتماعية والاقتصادية ، وتكوين المجتمعات وتبلورها فى بنيات وطنية ، ومن ثم فهو يعد النقطه المركزية لعملية نشوء الامم ، منذ ان تحدد الوجود السياسى للمجتمعات الانسانية بظهور الملكية الخاصة لوسائل الانتاج . ومنذ ذلك الحين اخذ الجيش صبغة طبقية (*) ، فقد كان اداة الطبقة التى تملك فى يدها وسائل الانتاج لحماية الكيان السياسى للدوله من الاخطار الخارجية من جهة ، ومن جهة اخرى كان أداة فى يد هذه الطبقة لحماية البنية الاجتماعية من الاخطار الداخلية[1] .

ونتيجة هذه المسحة الطبقية للجيش ، فقد عملت الطبقة المالكة لوسائل الانتاج على احتكار شرف العسكريه ، ومن ثم حرمان الطبقات الاخرى من هذا الشرف ، فحين كانت لا تستطيع امداد الجيش بما يحتاجه من كوادر ، كانت تستعين بالمرتزقة ، حتى لا تسلم السلاح والقدرات القتالية للطبقات التى تستغلها . ومع تهدم المجتمعات الاقطاعية على يد الطبقة البرجوازية ، التى جذبت اليها الطبقات الاخرى تحت شعارات الحرية والمساواة والعدالة ، طرحت الجيوش القومية التى جندت المالكين جنبا الى جنب مع المحرومين ، وحلت الصفة القومية محل الصبغة الطبقية .

وثمة دلائل بالغة القيمة تؤيد المقولة السابقة بدءا من جيش مصر

(*) يستثنى من هذا الوضع جيش الاتحاد السوفيتى .

(١) عبد العظيم رمضان ، الجيش المصرى فى السياسة ١٨٨٢ _ ١٩٣٦ دراسة تاريخية ، الهيئة المصرية العامه للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص٧ .

الفرعونية ، وجيش سلاله الهانس في الصين ، وفارس القديمة ، حتى ما يسمى بالدول القومية التى ظهرت فى اوربا حديثا *. لقد جاهدت المجتمعات الانسانية لكى تعطى لذاتها مشروعية وجودها ، باعتبارها كيانا وطنيا ذا ملامح خاصة تلتف حول مركز السلطة المتمثل فى الجيش الذى يعتبره البؤرة المركزية ورأس الحرية التى مهدت الطرق ، وأمنت السلطة الوطنية ، ووحدت القوميات المختلفة التى تؤلف فيما بينها الكيان الوطنى ، وعلى الرغم من ان تحقيق كل ذلك كانت ادواته الحديد والنار ، الا انها كانت تعبيرا عن مشروع سياسى وطنى (١).

وغالبا ما يكون الجيش نواة للسلطة ، اى يعتبر نقطة تلاقى المشروع السياسى والوطنى ، والجهاز الذى يعمل من اجل سلامة هذا المشروع. فالجيش يتم من خلاله مشروعية الوجود الفعلى للبنيات الاجتماعية الاقتصادية عبر التاريخ ، وبالتالى فهو يعد العمود الفقرى للحفاظ على الوضع القائم بوصفه حارسا على مشروعية النظام من خلال طرح قضية الولاء التى تتعدى كل الحدود وتصل الى الموت. وبطبيعة الحال فالجيش يرتبط اوثق الارتباط بطبيعة السلطة الطبقية والايديولوجية القائمة فى أية بنية اجتماعية.

ان بزوغ المشكلات الاجتماعية التى أتت مع وجود الجيش ، صاحبها

(*) اقصد هنا بهذه الدول تلك التى ظهرت فى اوربا بدءا من فرسنجينوزيكى الى نابليون فى فرنسا ، وبريطانيا العظمى حول كرومويل ، والوحدة الألمانية يفصل بسمارك ، وحول جاديبا لوى وروى بطرس الاكبر حتى انتهاء مجالس الجنود فى ١٩١٧ ، وايضا بولونيا التى لم تقهر قط ، والسويد فى عهد تشارلز الثانى .. الخ.

(١) انور عبد الملك ، الجيش والامة ، فى: الجيش والحركة الوطنية ، انور عبد الملك " مشرف " ، ترجمة حسن قبيس ، دار ابن خلدون ، بيروت ، ١٩٧١ ، ص ٤٣.

تحول فى طبيعة الدول المعاصرة ووظيفتها سواء من قبل الطبقة السياسية او مفكريها . فأى نظرية سوسيولوجية للسلطة ، تجد الجيش يحتل مكانة بارزة فيها ، باعتباره المحور الاساسى لسلطة الدولة السياسية ، واحد الادوات التى من خلالها يعمل على المحافظة على البنيات الاجتماعية والاقتصادية القائمة، ومن ثم فان تطور اى من التشكيلات الاجتماعية يقع عاتقه على سلطة الدولة من جانب ، وعلى محورها الرئيسى المتمثل فى الجيش _ الذى يعد بحق احد الاجزاء الجوهرية لسلطة التقرير والتنفيذ _ من جانب آخر (١).

ان التغيرات الهائلة التى طرأت على التكوينات الاجتماعية والاقتصادية، وعلى الامبريالية ، وحركات التحرر الوطنى فى العالم الثالث ، ساعدت على ان يلعب الجيش دورا هاما على المسرح خلال خمسينيات وستينيات القرن العشرين . ويعتبر تواجد الجيش _ سواء شرع فى بناء دول جديدة أو طور أمما قديمة _ نتيجة اساسية لتفاعل الجماهير مع الدول الفتية ، ويعد الجيش عاملا مؤثرا فى استقرار اى من المؤسسات ، وكذلك تحقيق نهضتها. والجدير بالذكر ان الجيش يتباين موقفه من النظام ، طبقا لتباين المواقف السياسية . ففى الدول النامية يعتبر الجيش هو الاداة الاولى لايجاد ما يسمى بالاستقلال السياسى من خلال الثورة على النظم الاستعمارية ، وعادة ما تستمر صفوات هذه الثورات التى تتكون من الضباط _ كما هو فى دول آسيا ، وافريقيا ، وامريكا اللاتينية _ فى الحكم . وطبقا لذلك يذهب البعض الى ان ثورات التحرر الوطنية فى العالم الثالث توضح مدى تأثر الجيش بالظروف الموضوعية المحيطة به ، وعن اضطلاع جماعته بدور سياسى كبير فى مراحل التحرر الوطنى ، ومن ثم تحوله الى طرف فى اللعبة السياسية ، الامر الذى يجعل له فيما بعد

---

(١) المرجع نفسه ، ص ص ٦١ _ ٦٢ .

مصالح معينه تتضح من خلال مواقفه من مجموعه القضايا القائمة ضد اطـراف اللعبة[١]. ومن هنا يمكن القول ان الصفوة العسكرية الوطنية اخـذ ت محل الاستعمار والصفوات الحكومية الاجنبيه لا في القوة فحسب ، بل ايضـا في الاتجاه السياسي ، وبالتالي فان الصفوات العسكرية في العالم الثالث تتباين عن الصفوات العسكـــرية الغربية الرجعية ، خاصة في ادوارهـــا السياسية والاقتصادية والاجتمـــاعية [٢].

ويعتبر الجيش في العالم الثالث اليوم مفتاح صنع القرارات وأحد أدوات التنظيمات في العملية التنموية والتحديث ... ومنذ ان اسقـــــط الجيش النظم التقليدية ، وأضحى من أهم المؤثـرات القوية في التشكيـلات الاجتماعية القائمة في هذه البلدان . لقد تدخل الجيش بافراط فـــي السياسة العامة واتسم بالتفوق في البلاد الشـرق اوسطية وبلدان امريكا اللاتينية وافريقيا ، وأصبح شكليا يناصر عمليات التنمية والديمقراطيـة ، ولكنه في الواقع احتكـــر التدرج السياسي والسلطة ، مما ساعد ذلـــك في ظهور ما يسمى بالصفوة العسكرية الاقطـــاعية[٣].

ويمكن القول ان بروز الجيش على الواقع الاجتماعي الاقتصـــادي قد ازداد بعد عام ١٩٤٥ ، حيث انتشار الانقلابات العسكرية في معظـم بلاد العالم الثالث ، فهو يدفع الى الاحداث السياسية عندما تسقـــط

---

(١) نبيل السمالوطي ،بناء القوة والتنمية السياسية ،مرجع سابق ، ص١٢٩.

(2) Moore Berger, The Arab worled today, Doubleday-and company, Inc.,garden city,New york 1962,p. 364.

(3) Lucian,w.,Pyc,"Armiesin the precess of political Modernization"inic.welch(ed.),political modernization,wads worthpublishing company,Inc., california,1967,p.279.

شرعية الجماعات المدنية القائمة ، فيسيطر على النسق السياسي وعملياته السياسية ، ثم ما يلبث ان يصبح الطبقة الحاكمة . ويلعب الجيش دور هام في التركيب السياسي والتنظيمات القائمة ، فمن خلاله تقام الهياكل الاقتصادية والاجتماعية. ان التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها بلدان العالم الثالث كان مفتاح حدوثها الجيش. فاليوم اضحى الجيش مرتبطا بالعملية السياسية ، والمثال الواضح على ذلك حالة بلدان امريكا اللاتينية . فعادة ما تصبح السياسة بعد اي انقلاب عسكري في يد العسكريين ، وتتحول الحكومة الى ديكتاتورية عسكرية ، ولكن عادة ما يحسم الجيش كل العوامل السياسية والاقتصادية لصالحه ، ومن ثم في اختيار اي الانظمة تسيطر ، فهو يعد بحق عاملا قويا ورادعا في حدوث السيادة والاستقلال ، وبالتالي في القضاء على الانظمة التقليدية البالية.

وتعتمد التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية بعد قيام الانقلابات العسكرية في تكويناتها على العسكريين. فهي بسقوط الانظمة القديمة تقدم ايديولوجية تعمل من خلالها على قيام السيادة القومية ، وايجاد صيغة سياسية تعتبر كاطار لها في كل عملياتها . وفي هذه الحالة يكون الجيش حارسا للسلطة المدنية والثبات السياسي ، الى ان يرجعوا الى ثكناتهم. فاذا ما كانت الظروف غير مهيأة لعودة المدنيين ، اصبح الجيش هو الحاكم والذي بالتالي تتوفر له كل الظروف الموضوعية لاقامة استبداديته (١).

والواقع ان العسكريين حين يقبضون على زمام السلطة ، لم يكن لهم رؤية واضحة ، او قواعد بعينها ، فهم يمارسون السلطة للهيمنه فقط

(1) Amos perlmutter, "The proetorian state and the praetorian army: Toword Atoxonomy of civil-Military relation in Developing Bilties, in: political Development & social change, (eds.), Finkle & gable, John wiley & sons, inc, New York, (1967, pp.313-314.

لا كفادة مؤثرة فى التنظيمات ، لذا يحاول العسكريون دائما احتكار كل شىء ، وحين يقوم بينهم وبين اى من البيروقراطيه المدنية ايةتحالف ، فان هـــــذا التحالف تبدو صورته غير متكافئة اذ تطغى صوره العسكريين على البيروقراطيين برغم حاجة الاول للاخير فى مهد سيطرتهم. وتعد سيطرة العسكريـــــين الكلية نوعا من العداء وعدم الثقة فى رجال السياسة القائمين قبل حركتهم[1].

ودائما ما يهتم العسكريون بتركز السلطة فى ايديهم. فهم يتخذون من الثورة رموزا لهم ، وجزءا من ايديولوجيتهم ــ مثال حالة مصر وبورمـــــا والسلفادور والعراق وتركيا ــ ويسعون الى تشكيل مجتمعاتهم بعيـــدا عن الوان ومظاهر الصراع والمنافسة ، فهم بالتالى فى سعيهم هذا يبتعدون عن الخط الحقيقى للعملية السياسية ، اذ يلجاون الى تحجيم المناشـــط السياسية من خلال فرض القيود على السياسيين ، او اللجوء الى عمليـــات المساومة السياسية العلنية للجماعات المختلفة. ويسترعى الانتباه فـــى نشاط المؤسسة العسكرية انها غالبا تسعى الى الغاء الاطار الشرعى لامتيازات الاداريين وحصانتهم ، اذ يبدون وكأنهم قد فقدوا كل نفوذهم ، برغـــم تحكمهم فى انجاز بعض القرارات السياسية، واسهامهم فى وضع الحـــدود الفاصلة لشئون الدولة. ولكن ما ان يصطدم العسكريون بمجموعة من المشاكل التى تكون بعيدة كل البعد عن مجال تخصصاتهم فانهم يضطرون الـــى الاستعانة بهؤلاء الاداريين. وفى ذلك تبتعد النظرة الموضوعيـــة اذ لا يميزون فى اختيارهم بين الصالح او الطالح منهم. والعسكريون فـــى ذلك يلجأون الى ايجاد صيغة يعملون بها على تحقيق التماسك السياسى ، باختيارهم افراد الوظائف البيروقراطية العليا من خارج الخدمة المدنية ، وعادة ما يكون هؤلاء قليلى الخبرة ، وبينهم روابط شخصية ، ويستندون فى ضمهم

---

(1) Lucian W. Pye, op. cit, P.505

بروابط يدينون بها للعسكريين (١).

لقد كانت السلطة لدى الجيش موضع اغراء له ، وكان الاستيلاء عليها احد اغراضه ، ويبدو من عدم مرونته انه من الصعوبة بمكان ان يقدر على ممارسة السلطة ، ولعل ابرز ما يلمح من تصرفاته انه كان مصرا على الحفاظ على شخصيته ومركزه الاجتماعى وامتيازاته ، اكثر من قوته السياسية ، وهذا ما يفسر لنا كيف ان الجيش لم يستطع اعتبار نفسه احد ادوات المدنيين المختلفين فى اهدافهم ، واعتبار انفسهم قوى وليدة للثورة والنضال ضد الاستعمار ، وفى الوقت نفسه معبرين عن الشعب فى مسيرته نحو الحياة الكريمة.

وعند اختفاء اثر العسكريين نجد افكارهم واسلوب معيشتهم وسلوكهم السياسى ، توضح لنا مدى تعزيزهم لمواقف القمع ، وبالتالى فهم قد اختاروا خطا محافظا للمحافظة على انفسهم . فالجيش الذى يذهب الى انه منبثق عن الشعب يستحوذ على السلطة بل يستعمرها على مختلف الاصعدة ويظللها بخطاء أبوى . ان الجيش الذى يخضع للسلطة السياسية ، اليوم هو سيد هذه السلطة التى استولى عليها ، وهو حين يقوم بالسلطة يشترك بعض الشخصيات المدنيه فى اتخاذ قراراته دون سند شعبى لهم ، ودون وجود أراء جديدة واصيلة ، مما يوضح لنا استقراء التجارب ان تبعه الفشل كانت تلاحق هذه التجارب الذى تلقى تبعاته على الجيش وحده (٢).

ويمثل الجيش فى الدول النامية جماعة غير متجانسة ، فهو فى

---

(١) وايضا انظر حمزة علوى ، الجيش والبيروقراطية فى سياسة باكستان ، فى : الجيش والحركة الوطنية ، مرجع سابق ، ص ص ١٥١ـ١٥٢.

(٢) جاك دكوارنو ، الجيش الاندونيسى ، فى الجيش والحركة الوطنية مرجع سابق ، ص ٢١٣ وما بعدها .

الواقع طبقة اجتماعية تتكون من ممثلين لطبقات مختلفة ، وعلى الرغم من ان الجيش مختلف وغير متجانس فى الاصول الاجتماعية ، الا انه يعتبر قوه اجتماعية متمايزة وتنظيم مستقل لا تتفق مصالحه مع مصالح الطبقة التى ينتمى اليه افراده ، ويعتبر الجيش ذو تأثير فعال وقوى فى المسائل القومية ، ومساند لكثير من المواقف الطبقية العريضة ، والدليل على ذلك انفعال الجيش بالاوضاع الاقتصادية والاجتماعية لبلدانه (١).

ويمكن القول ان رجال الجيش فى هذه البلدان يشكلون فيما بينهم صفوة متميزة لها دور مؤثر فى المجتمعات المستقلة الحديثة التى لا زالت تشكل نظمها السياسية . والواقع ان هذا الوضع قد سمح لاتاحة الظروف لفرض تأثيرها السياسى (٢).

لقد عمل الجيش على ان يقوم بدور الحكم والفيصل النهائى على المسرح السياسى للدولة ، حيث خول لنفسه حق التصرف ، اما لاعادة الامور لنصابها ، واما لتوجيهها الى وجه معينه تنشد فيها الافضل . ويتعاظم دور الجيش فى هذه البلدان باعتباره الدليل القوى للاستقلال الوطنى ، وحامى الاستقلال ، فهو من خلال هذه المكانة يحظى بتقدير هائل ومكانة خاصة ، ويتضح ذلك من جانب اصحاب السلطة الجدد فى

---

(١) محمد الجوهرى ، علم الاجتماع وقضايا التنمية فى العالم الثالث ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٢٧٨.
وايضا انظر : عدد من العلماء السوفيت ، التركيب الطبقى للبلدان النامية ، ترجمة داوود حيدو ومصطفى الدباس ، دمشق ، ١٩٧٤ ، ص ص ٤٠٨ ، ٤٠٩ .

(٢) السيد الحسينى ، علم الاجتماع السياسى ، مرجع سابق ، ص ١٣٨ .

احكام قبضتهم على البلاد ، وفرض ما يسمى بالدولة الوطنية ، وكـذلك فى الاعتماد عليه فى تصفية الخصوم السياسية . ومن اجل هذا تقوم عمليـة تسييس الجيش لصـالح الفئات الحاكمة ، والترويج لمنطلقاتها الفكـرية والسياسية (١).

وعلى اية حال فالجيش هنا فى صدد الحديث يمثل المحور المركـزى لنشأة سلطة الدولة فى الوقت الذى قامت فيه التشكيلات الاجتماعيـة والاقتصادية الوطنية ، ويعد ايضا النقطة المركزية من الاحداث السياسيـة . ويدل استقراء التاريخ على انه فى اعقاب الثورات الوطنية لا يكتفى الجيـش بالاستيلاء على مقاليد الحكم فحسب ، بل يحاول تغيير الانظمة السائدة .

وفى هذا المقام ثمة زوايا مختلفة لدراسة الجيش ، ولكن يمكـن تلخيص محاولات دراسة تأثـير الجيش فى :

أولا : الجيش فى انماط السلطة .

ثانيا : الضباط كصفوة قائدة .

ثالثا : القائد العام للجيش ومساومته للسلطة السياسية معتمدا على مدنيين ، واما على عسكريين ، واما على الاثنين معا .

ولكن كيف أتى الجيش الى الحكم ؟

لقد اتسم القرن العشرين بمجموعة من التغيرات الاجتماعية نتـج عنها مجموعة غير قليلة من المطالب والتنظيمات الجديدة التى فرضت نفسها

---

(١) محمد الجوهرى ، المرجع السابق ، ص ٢٧٩ ، يمكن الرجـوع ايضا الى : مجموعة من العلماء السوفيت ، التركيب الطبقـى للبلدان النامية ، ترجمة داوود حيدو ومصطفى الدباس ، ـ منشورات وزارة الثقافة ، الطبعة الثانية ، دمشق ، ١٩٧٤ ، ص ص ٤٠٥ ـ ٤٢٠ .

على واقع البلدان النامية . وقد ادى رفض الصفوات السياسية القائمة تلبية هذا السيل الجارف من المطالب الى حدوث نوع من الكيف السياسي والاجتماعي ، كان نتيجته عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والعنف والانقلابات العسكرية ، تلك التي اضحت احدى الظواهر القائمة التي تميز العالم الثالث .

وللوقوف على فهم ظاهرة الانقلابات العسكرية ، يمكن تصنيف مجموعة العوامل المهيئة لها الى مجموعتين : احدهما رئيسية والاخرى مساعدة فالمجموعة الرئيسية تضم ثلاثة عناصر ، الاولى منها ما تتميز به عمليات التغيير الاجتماعي من طبيعة غير منتظمة تشير الى التوترات والتمزقات الاقتصاديه والسياسية والاجتماعية. والثانية ما يتميز به التنظيم البيروقراطي العسكري من طبيعة خاصة ، حيث التفوق المطلق خاصة اذا ما قورن بالتنظيمات الاخرى القائمة في المجتمع (١). والثالثة فتتلخص في سخط الصفوة المثقفة على ركود النظام الاستبدادي ، أو على وجود ازمة سياسية داخليه مزمنة ،لم تستطع الحكومة المدنية القضاء عليها . اما المجموعة المساعدة فنستطيع ان نلخصها في ثلاث عناصر ايضا ، الاول الخسارة في الحرب (مثل سوريا عام ١٩٤٩). وثانيا الحرب الاهلية المستديمة بدون مخرج مثل حالة بورما . اما الثالثة فتتلخص في نمو دور الجيش بسبب اعمال القمع التي تلجأ لها الحكومة ضد الاقليات القومية والثائرين عليها (حالة العراق ضد الاشوريين والاكراد والقبائل الثائرة قبل انقلاب بكر صدقي عام ١٩٣٦)(٢).

ونستدل مما سبق على انه في الوقت التي توضح المجموعة الاولى ان الاوضاع القائمة في البلدان النامية ، وما تشهدها من طبيعة غير

---

(١) اسعد عبدالرحمن ، ناصرية: البيروقراطية والثورة في تجربة البناء الداخلي ، مؤسسة الابحاث العربية ، الطبعة الثانية ، بيروت ، ١٩٨١ ، ص ١٣ .

(٢) عدد من العلماء سوفيت ، التركيب الطبقي للبلدان النامية ، مرجع سابق ، ص ص ٤١٠ ــ ٤١٩ .

مستقرة هى التى تميز عملية التغير الاجتماعى فيها ، تشير المجموعة الثانيــة الى التفوق الذى يتمتع به الجيش مقارنة بغيرة من التنظيمات الاخــرى القائمة فى المجتمع ، اضف الى ذلك ان الصفوات السياسية الحاكمـــة تصبح عرضة للانقلابات العسكرية اذا ما تقاعسوا عن تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة ، او اذا فشلت فى التكيف مع الاحتياجات الجديدة والمتزايدة للمجتمــع.

لقد اضحت الانقلابات العسكرية ظاهرة حاضرة ، امتدت من اوربـا وأفريقيا وآسيا واستقرت فى امريكا اللاتينيه . وعلى الرغم من ان الانقلابـات اضحت احدى سمات النظام الرأسمــالى ، الا ان البعض يعتبرها ظاهــرة مكروهة ، لانها تخضع المجتمعات لحكم عسكرى استبدادى يهدد الديمقراطيه ويفرض عليها ما ترفضه وتلفظه. ورغم صدق هذا الاعتقاد الا انه لا يعتبــر قاعدة عامة بلا استثناء ، فقد قامت عشرات الانقلابات ، والانقلابات المضادة ، التى تباينت فى جوهرها من دوله الى اخرى. ان الكثير من الانقلابــات ، والانقلابات المضادة التى حدثنا عنها التاريخ الحديث ، توضح ان الجيش هو العامل المحرك لها ، ومع ذلك فان اهداف هذه الانقلابات تتبــاين عن بعضها شكلا ومضمونا ، والواقع ان الجيش بعد الانقلاب أمسى قوة سياسية لها ثقلها نتيجة تعاظم الدور السيــاسى له. والجيش فى اية دوله هــو اداة للسيطرة من خلال الدولة ، ويعتبر كارل ماركس وانجلز من اوائل الذيــن اوضحوا ان الدوله هى اداة للقهر الطبقى ، حيث اشارا الى ما تتسم به من سمة استغلالية حيث تقوم على الملكية الخاصة لوسائل الانتـاج . لقد ذهب كل من ماركس وانجلز الى ان سلطة الدولة فى المجتمعــات الانتقالية التى تنفصل فى تطورها عن المجتمع الام ، وتحاول ايجاد استقلالها النسبى ، وسيلتها فى ذلك الجهاز العسكرى التى تسيطر عليه ، ويعضد من ذلك ما يتسم به الجيش من ميله الطبقى فى الانفصال عن المجتمع ، بــل والسيطرة عليه.

والجيش ليس ببعيد عن التناقضات ، فهو صورة حقيقية ومصغـــرة لما يحدث من تناقضات داخل المجتمع الكبـــير ، ولكن هذه التناقضـــات تظل مكبوتة وخامدة نتيجة الانضبـــاط العسكرى وابتعاد الجيش عن الحياة المدنية للمجتمع ، وعلى الرغم من وجود هذه التناقضات واحتوائه لهـــا ، الا انه يعتبر وسيلة الدولة للقهر ، وكـــذلك تراه الصفوات الحاكمـــة انسب وسيلة فى المراحل الانتقالية ليكون بمثابة الدرع الواقى من الثـــورات الشعبية والحفاظ على المصـــالح القائمة .

وغالبا ما تستخدم الصفوة الحاكمة الجيش لدحض واخماد الهبـــات والثورات الشعبية ، وذلك عن طريقين : اما بتسخيره فى يدها كأداة للقهر والعنف ، واما بترك زمام الحكم والقيادة له ، ولما كانت الجنرالات واللواءات او بمعنى اخر قيادات الجيش العليا تنتمى للصفوة الحاكمة ، فقد عرفـــت هذه الانقلابات باسم انقلابات الجنرالات . واذا كانت هذه الانقــلابات قد غيرت شخصيات الحكام ، فانها لا تبدل الطبقة الحاكمة ، وكل ما هنالك انها غيرت الاشخاص المدنيين بآخرين عسكريين. والجدير بالذكـــــر ان هذه الانقلابات احيانا ما تتم بطـريقة سلمية يطلق عليها عملية التسلـــيم والتسلم ، واحيانا اخرى تتم بطريقة دموية .(1)

فاذا كان هناك انقلابات للجنرالات ، فهناك ايضا انقلابات للرتـــب الصغيرة تلك التى تعمل على استبدال وتغيير الاوضاع التقليدية بأخـرى جديدة ، ومثل هذه الانقلابات تحول الجيش من خدمة طبقة الاقطـــاع والرأسمالية الكبيرة الى خدمة طبقة البرجوازية بمختلف فئاتها ، وما شهدتـــه

---

(١) حول موضوع الانقلابات ، انظـــر : احمد حمروش ، الانقلابات العسكرية ، دار ابن خلدون الطبعة الاولى ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ص ٨ – ١٢ . وايضا جاك وديز ، الجيوش والسياســـة ، ترجمة عبد الحميد عبد الله ، مؤسسة الابحاث العربيـــــة ، الطبعة الاولى ، بيروت ، ١٩٨٢ .

مصر فى ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، والعراق اثناء ثورة ١٤ يوليو ١٩٥٨ يبين ان قادة الانقلاب كانوا من الرتب الصغيرة باستثناء محمد نجيب فى مصر ، وعبد الكريم قاسم فى العـــراق ، ولم تكن مصر والعراق فقط كان قادة انقلابهما من الرتب الصغيرة ، بل ايضا انقلاب السودان فى عام ١٩٦٩ ، وانقلاب ليبيا فى اول سبتمبر ١٩٦٩، وكـذلك حركة الجيش فى البرتغال فى ٢٥ ابريـل ١٩٧٤، وانقلاب اثيوبيا الاخـــير.

وتعتبر هذه الانقلابات بمثابة اشارة البدء التى غيرت شكـــل هذه المجتمعات ، اذ فتحت الباب لايجاد طبقة حاكمة جديدة ، بعـــد ان قوضت الطبقات الحاكمة والنظم القديمة ، وبناء على ذلك فثمة اختلاف بـــين انقلاب الرتب وانقلاب الجنرالات ، ولكن ينبغى ان نقر ان كل انقـــلاب مهما كانت ظروفه فانه لا ينشأ من فراغ ، لان هناك كثـــيرا من الظـــروف التى تدفع بمثل هذه الحركات الانقلاب ، وبالتالى فلا يمكن ايجاد تعميم واحد لسبب هذه الانقلابات فى العـــالم الثالث.

وقد ترجع اسباب هذه الانقلابات الى اسباب سياسية واقتصاديـــة وأخرى تاريخية ، ولكن هذه الاسباب تباين بين مجتمع وأخر . ويمكن اجمـال الاسباب التى تحدث هذه الانقلابات فى : الفراغ السياسى ، والهزائـــم العسكرية ، والحروب الاهلية ، والمحافظة على النظام القائم ، وضرب النظـــام التقدمى ، وصراع العسكريين (١).

ولم تعرف المجتمعات الانسانية ظاهرة الانقلابات العسكرية الا بعـد الحرب العالمية الثانية. فاذا ما اردنا استقـــراء تاريخها فى الوطــــن العربى ، لاتضح لنا انه فى فترة الخمسينات قد بلغت ستة انقلابات ، كانت ثلاثة منها فى سوريه هى: انقـلاب سامى الحناوى عام ١٩٥٠ ، وانقلاب

---

(١) احمد حمروش ، المرجع السابق ، ص ص ٢٤ ــ ٢٩ .

الشيشكلى ، ثم الانقـــلاب المضاد فى مارس ١٩٥٤. وانقلاب واحد فـــى مصر فى ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، وآخر فى العراق فى ١٤ يوليو ١٩٥٨ ، واخـيرا انقلاب السودان فى ١٧ نوفمبر ١٩٥٨. وفى فترة الستينات فقــد بلغ فيها عدد الانقلابات اثنا عشر انقلابا ، بعضها يعتبر انقلابا عسكريـــــا والاخر يعتبر حركة عسكرية تكاتف فيها الجيش والشعب . وهذه الانقـلابا ت كانت اربعة فيها فى سوريا . وهى: انقلاب الانفصال فى ٢٨ سبتمبر ١٩٦١ ، وانقلاب مارس ١٩٦٣ ، وانقلاب ٢٧ يوليو ١٩٦٣ والانقلاب الرابع فـــى ٢٣ فبراير ١٩٦٦. وثلاثة انقلابات فى العراق هى: انقلاب ٨ فـــبراير ١٩٦٣ ، وانقلاب نوفمبر ١٩٦٣ ، واخيرا انقلاب ١٧ يوليو ١٩٦٨. اما فى اليمن فقد حدث انقلابان هما : انقـلاب ٢٦ سبتمبر ١٩٦٢ ، ثم الانقلاب الذى دبر ضد السلال عام ١٩٦٨ . وفى الجزائر حدث انقلاب واحد . هو: انقلاب ٢٥ يونيه ١٩٦٣، واخر فى السودان فى ٢٥ مايـــو ١٩٦٩ ، ومثلـــه فى ليبيا فى اول سبتمبر ١٩٦٩ .

اما فى فترة السبعينات فلم يحدث سوى انقلابين ، احدهمـــا فى السودان بقيادة المقدم هاشم العطا فى ١٩ يوليو ١٩٧١ ، والثانـــى فى اليمن بقيادة ابراهـــيم الحمدى.

وبالنظر الى افريقيا نجد ان عدد الانقلابات فى حقبة السبعينـات قد بلغت حوالى ثمانية فى غانا ، وبنين ، والنيجر ، ومد غشقر ، وأوغندا(*)، وراوندا ، وتشاد ، واثيوبيا ، واذا كان هذا العدد الضئيل فى هذه الفترة ، فانه فى فترة الستينيات قد زاد عن عشـرين انقلابا .

وعادة ما يطلق على طريق الانقلابات باسم " الطريق الثـــالث "

(*) عن حالة اوغندا يمكن الرجوع الى :
Manmood Mamani, " The aftermath of the Amin Coup in Uganda", in: Polities and State in the third World, Op.Cit., pp. 222-242.

الذى يعنى فقدان الثقة فى مقولات النظام الراسمالى ، وعدم قبول النظام الاشتراكى واتخاذ خط المحاولة والخطأ ، ثم بهذا الخط ما لبثت ان تواجه ازمة يتعاظم قدرها حين تقبل قادة هذه الانقلابات على تنفيذ خطط التنمية ، نتيجة غيبة الايديولوجيه . ان وثبة العسكريين الى السلطة من ارض وطنية بدون موقف فكرى وتنظيمى لا تكفى ، لان ذلك سرعان مايحولها الى اتخاذ موقف دكتاتورى ترفضه الجماهير واحيانا تسقطه ، وغالبا ما يلاقى الطريق الثالث هذا حجر عثرة وممرا مسدودا[1] .

المجتمع المصرى وحركة الجيش:

اصيب المجتمع المصرى عشية عام ١٩٥٢ ، كما هو الحال فى كثير من المجتمعات الانتقالية الاخرى ، بكثير من التمزقات الاجتماعية والاقتصادية التى كانت ترجع الى سوء الاوضاع القائمة . وقد ساعد ذلك فى وضع المجتمع على فوهة بركان حركات التحرر الوطنية والانقلابات وتصاعد اصوات القوى الوطنية . وقد عجل ذلك بجعل الساعات الاخيرة من يوم ٢٢ يوليو ١٩٥٢ ساعات حاسمة ، اذ وقع انقلاب عسكرى من خلاله فرضت مجموعة جديدة نفسها على البلاد . والواقع انه بفعل الضغوط الناتجه عن الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتردية ، كان المناخ مهيأ لحدوث التغيرات الجذرية ، والتى كانت بفعل العسكريين الذين رجحت كفتهم على غيرهم مما ساعدهم على تحقيق اهدافهم بسرعة فائقة ، وذلك بعد تحييد القوى الخارجية المتمثلة فى الولايات المتحدة والقوات البريطانية[2] .

فى ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، تم الاستيلاء على السلطة من قبل المؤسسة العسكرية المسماه "بتنظيم الضباط الاحرار" ، والواقع ان اسماء هؤلاء الضباط لم يكن معروفا ، ماعدا اسم اللواء محمد نجيب بطل حرب فلسطين ، والذى

---

(١) احمد حمروش ، المرجع السابق ، ص١١٧ ، جاك ووديز ، مرجع سابق ، ص٨٤
(٢) اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص١٥ .

بدا بعد ذلك ، ان الضباط الاحرار قد نصبوه قائدا لهم لمنح ثقل لهم ،على الرغم من انه لم يشترك واقعيـــا ومباشرة فى خلع الملك.

ولا شك ان انقلاب ١٩٥٢ الـذى يعتبر من اعظم حركات التحرر الوطنيـه فى العالم النامى ، والذى به استعادت مصر سيادتها الوطنية ، لم يكن وليـد صدفه ، بل انه كان متسقا مع الاحداث التى وقع فى اطارها ، فجذور هـــذا الانقلاب يمتد فيما قبل الثورة حيث ظروف التطور الاجتماعى والاقتصـــادى والسياسى . فيرى البعض ان هذا الحدث هو بداية الثورة ، ولكنه فـــى الواقع هو نهاية مرحلة للثورة حسبما يرى عبد الناصر. فبدايتها يمكن حسمهـــا من يوم ١١ يوليو ١٨٨٢ ، حينما اعتدت انجلترا على الاسكندرية ، والاحتـــلال الانجليزى لمصر ، وما نتج عنه فى قيام احمد عرابى ومجموعة من الضباط بالثـــوره ضد الانجليز. وعلى الرغم من ان عرابى لم يحقق اغراضه ، الا انه وضـــع بذور الثورة منذ فجر تاريخها لتحرر مصر(١).

ويرى البعض(٢) ان ثورة الضباط الاحرار تتضمن بداخلها ثلاث ثـــورات ، يمكن من خلالها رؤية ما تسعى اليه الثورة من اهداف. وهذه الثورات هـــى الثورة الفرنسية وتتمثل فى طـرد الملك ، وقيام الجمهورية، والثورة الامريكيـــة حيث طرد الانجليز، والثورة الاتاتوركية التى من خلالها تمت عمليات التحـــديث والتنمية فى مناحى التشكيله الاجتماعية الاقتصادية القائمة.

وما تم فى ٢٣ يوليو ١٩٥٢ فى المجتمع المصرى ليس مقطوع الصلـــة بما يدور من حوله ، وللوصول الى فهم الظروف التى وقعت الى قيام ذلك الانقـلاب

---

(١) احمد حمروش، المرجع السابق ، ص١٣ ، وانظر ايضا:
vatiKiotis,"some political consequences of the 1952 Revolutionin Egypt",in: Political & social changin modern Egypt,(ed.),Holt,oxford univ.press,London, 1968,pp. 362-387.

(2) Sidney fisher,the middleast Ahistory,(Afred Aknoph, New york,1959) p.717.

نقلا عن عبد الكريم درويش، البيروقراطية والاشتراكية ، مرجع سابق ، ص ١٣٧

من خلال العسكريين ، لا بد وان ننظر الى الظروف السائدة آنذاك لمعرفة الاوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . ويمكن القول ان الواقع المصرى قد شهد مجموعة من الاوضاع المتردية تتمثل فى :

تدهور الاوضاع الاقتصادية مع العام ١٩٥٢ الى درجة وضهجة للغاية ، وسوء حالة البنية التحتيه للاقتصاد ، وذلك نتيجة فشل الحكومة فى تعزيز نفسها من المنافسة الاجنبية والاقطاعية الهادفة الى الربح عن طريق استثماراتهم فى الزراعة ، وانتشار حالة الفقر وانخفاض معدل الدخل السنوى من ١٢ر٠ جنيه الى ٦ر٧ جنيه بين سنتى ١٩١٣ و ١٩٥١ ، وذلك بسبب ما يشهده المجتمع المصرى من تفاوت شديد ، واحتلال العائلات المالكة والاقطاعيين والطبقة الصناعية وطبقة التجارقمه السلم الاجتماعى والسياسى والاقتصادى ، وتشكيل فئات عريضه من قاعدة السلم الاجتماعى ، وهو ما يعبرعن المناشط الاقتصادية المختلفة[1] .

لقد كانت ثورة يوليو ١٩٥٢ بمثابة تفاعل بين السخط واليأس مع الامل ، فالضباط الاحرار وما فعلوه ما هو الا تعبير حقيقى عن سخطهم للنظام القائم وانعدام الامل فى وضعه على الطريق الصحيح ، ووضعوا احلامهم فى القضاء عليه واستبداله بآخرجديد . والواضح ان كل افعالهم كانت بعيدة عن القسمات الايديولوجية الواضحة . وتعتبر ثورة يوليو ١٩٥٢ ، رد فعل حقيقى لما عاناه المجتمع المصرى من تناقضات حقيقية ، فمن خلال ما واجهه النظام الحاكم من مشاكل شغلت بال جيل مصر بدءا من منتصف القرن التاسع عشر ، والمتمثل فى القضية الوطنية ، والمسألة الاجتماعية ، وقضايا الاستقلال والعدالة ، كانت اخفاقات النظام المتتالية فى مواجهة القضايا السابقة من ١٩٢٣ الى ١٩٥٢ مرورا بتعطيل الدستورومهادنة الانجليز واطلاق كبار

---

(١) اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص ١٩ .

الملاك يدهم فى النهب والاستغلال وهزيمة حرب فلسطين ، وعدم جلاء القوات الاجنبيه من منطقة قناة السويس، والاخلال بالحريات العامة ،وتوسيع البطالة والتضخم ، وانتشار الفساد ، تعتبر من اهم مبررات الضغوط التى تمخضت عنها صدور حركة الضباط الاحرار . ويعد كل ما سبق هى اهم الاسباب الحقيقية التى وضعت النظام الملكى امام الحركة التاريخية للضباط، وجعلت ألا سبيل الا فى خلعه من جهة ، ومن الثورة حتمية تاريخيةكاستجابة لهذه الظروف من جهة اخرى(١) .

وتعتبر ثورة يوليو نقطة انعطاف حاسمة فى تاريخ مصر الحديثة ، اذكان المجتمع المصرى قبل يوليو ١٩٥٢ يقع تحت مجموعة من الظروف المترديه وصل بها الامر الى احداث تغيرات فعلية . لقد استغل مجموعة الضباط الاحرار مجموعة الظروف المتدهورة المواكبة لحركتهم ، والمتمثلة فى كره القاعدة العريضة من السكان للملك وصفوته الحاكمة ، وتدهور الاوضاع الاقتصاديــة والاجتماعية ، فى سقوط كل الانظمة القائمة من خلال سند الجيش لها . لقد اعتلى الضباط الاحرار موجات السخط التى غمرت الجيش، وشعروا بما يتنهد به الشعب، فسلحوا انفسهم بما تطالب به القوى الاجتماعية الجديدة ، فكانوا رد فعل حقيقى ضد ما يشاهده المجتمع المدنى من ناحية ، والمؤسسة العسكرية من ناحية اخرى(٢) .

لقد بدأت ثورة يوليو ١٩٥٢ ا متمثلة فى حركة الضباط الاحرار كانقلاب سلمى ، وهذا ما جعل جمال عبد الناصر "مهندس الحركة" يذهب فى "فلسفه الثورة" بان هذه الحركة ما هى الا تنحية للملك الفاسد ، والاتجاه الى نظام للحكم يخدم تطلعات الجميع. وعلى الرغم من ان هذه الحركة

---

(١) احمد حمروش، مصر والعسكريون قصة ثورة ٢٣ يوليو ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، الطبعة الثانية ، بيروت، ١٩٧٧ ، ص٢١٢ .

(٢) انور عبد الملك ، دور الجيش المصرى فى الثورة الوطنية المصريه ، فى الجيش والحركة الوطنية ، مرجع سابق ، ص ص ٧٧ - ٧٨ .

كانت تحوى بعض المبادىء ، الا انها لم تكن تنظيما حزبيا او سياسيا لـــه ايديولوجية متبلورة المعـالم ، او جهاز له القدرة فى ممارسة الحكم والسلطة. والحقيقة ان هذه الحركة لم تكن ذات رؤية ايديولوجية معينة ، بل كان يحكمهـا المشاعر القومية الملتهبة ، والجدير بالذكر ان هذه الحركة قد تعـددت مشاربها واتجاهاتها ، فنجد منهم من ينضم الى الاخوان والماركسيين والوفـد ، ومصر الفتاه .

وتعتبر الاوضاع الاجتماعية لمعظم اعضاء تنظيم الضباط الاحرار متشابهة ، فهم ينضمون الى الطبقة الوسطى بفئاتها المختلفة — انظر الجدول رقـم ١٢ — باستثناء القليل منهم ابناء البرجوازية الكبيرة ، فهم شانهم شأن باقـى افراد المجتمع احسوا بالاغتراب نحو المجتمع نتيجة مجموعة المؤثرات المشكلـة فى الاحتـلال البريطانى للبلاد برغم الاستقـلال الشكلى ، واستمرارية الثروة والاعمال فى يد الاجانب برغم تمصير البيروقراطيه بالكامل ، والزهو بالانتماء الى الأتراك ، وعدم وجود هوية وطنية واضحـة .

لقد تحول انقلاب يوليو ١٩٥٢ الى حكومة ، انحازت بصورة واضحـة ايديولوجيا الى الضبـاط الاحرار ، وبالتالى فمن اخـذ موقفا من هـــذه الحركة فقد مكانه . والجدير بالذكر ان هذه الحركة لم تكن لهـا مذهـب واضح الا المبادىء السته . والواقع ان ما ارادة الضباط فى البدايـة قد تركز فى تطهير الجيش والدوله ، ورأو فى ذلك ضرورة الاستمرار فـى الحكم حتى يتم تحقيق ما اعلنوه . وقد كان ذلك عقب ما دار فى فكر قـادة الانقلاب حينما اخذوا يتساءلون عمن يتحمل المسئولية . وخرجوا بان الجيـش لا يجب ان يحكم بل عليه ان يقوم بالثورة ، ثم يسلم الامور للمدنيين فى اللحظة التى ينتهى من عمله[1] .

(١) نزيه الايوبى ، تطور النظام السياسى والادارى فى مصر ، مرجع سابـق ، ص ص ٦٣ — ٦٥ .

جدول رقم (١٣)

يوضح الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لضباط ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ في مصر (*)

م	الاســم	مهنة الوالــد	املاك الوالد	الترتيبة وقت الحركـــة	اخر منصب رسمى	العمل الحالى
١	ابراهيم بغدادى	موظف بالقصور الملكية	غير معروف	يوتباشى	محافظ القاهرة	بالمعاش
٢	ابراهيم الطحاوى	موظف بمصلحة المساحة	لاشىء	صاغ اركان حرب	وزير برئاسة الجمهورية	بالمعاش
٣	احمد انور	قاض	٤ افدانا وعمارة	بكباشى	قائد الشرطة العسكرية ثم وزير بالرئاسة	بالمعاش
٤	احمد حمروش	رئيس محكمة شرعية	٤٠ فدان	يوزباشى	رئيس تحرير روزاليوسف	بالمعاش
٥	احمد قدرى	موظف بوزارة المالية	٣ افدادين	ملازم ثان	وكيل وزارة الثقافة	غير معروف
٦	احمد كامل	ضابط فى الجيش	٢٦ فدانا	يوزباشى	رئيس المخابرات العامة	بالمعاش
٧	احمد لطفى واكد	مزارع وعمدة وعضو برلمان	لاشىء	يوزباشى	رئيس تحرير جريدة الشعب	ناشر دار القاهرة للثقافة
٨	آمال المرصفى	مفتش تعليم بمصلحة السجون	لاشىء	ملازم اول	مدير المسرح القومى	بالمعاش
٩	امين هويدى	مدرس	٥ أفدنة	صاغ	وزير دولة ورئيس المخابرات	بالمعاش
١٠	توفيق عبد ه اسماعيل	مزارع	١٠٦ افدنه	يوزباشى	مدير عام برئاسة الجمهورية	وكيل وزارة برئاسة الجمهورية
١١	ثروت عكاشة	لواء بالجيش	غير معروف	—	مساعد رئيس الجمهورية	كاتب
١٢	حسن ابراهيم	غير معروف	غير معروف	قائد سرب	نائب رئيس *	رجل اعمال حــرة
١٣	حسن فهمى عبد المجيد	غير معروف	غير معروف	صاغ	سفير بالخارجية	سفير مصرفى دمشق

(*) المصدر : محمود عبد الفضيل، الاقتصاد المصرى بين التخطيط المركزى والانفتاح الاقتصادى، معهد الانماء العربى الطبعة الاولى ، بيروت ، ١٩٨٠، صص ٢٢٧ ـ ٢٢٨

" تابع الخلفية الاجتماعية الاقتصادية لضباط ثورة يوليو ١٩٥٢ في مصر " (*)

م	الاسم	مهنة الوالد	املاك الوالد	الرتبة وقت الحركة	آخر منصب رسمي	العمل الحالي
١٤	حسن الدمنهوري	من ذوي الاملاك	عقارات	بكباشي	محافظ مرسى مطروح	بالمعاش
١٥	حسني عبد المجيد	مزارع	٣٨ فدان ومنزلان	يوزباشي	لواء بادارة التوجيه المعنوي	*
١٦	حسن عزفه	تاجر	منزل	يوزباشي	رئيس المباحث العسكرية ثم وكيل وزارة بالرئاسة	اعمال حرة
١٧	خالد محي الدين	مزارع	٩٢ فدانا	صاغ	رئيس ادارة اخبار اليوم وسكرتير مجلس السلام	مقرر حزب اليسار
١٨	زكريا الصبادلي امام	غير معروف	غير معروف	*	عميد ملحق عسكري في انقرة	سفير مصر في الهند
١٩	سعيد حليم	غير معروف	غير معروف	*	مدير مكتب وزير الداخلية	سفير بالخارجية
٢٠	شوقي فهمي حسين	موظف بوزارة التربية	لاشئ	صول ثم ملازم ثان	مساعد مدير التصوير الجوي بالجيش	موظف بشركة مباني
٢١	صلاح نصر	مراقب تعليم	١٠ افدنة	اركان حرب	رئيس المخابرات العامة	بالمعاش
٢٢	طلعت حسين	مدير تعليم سابق	لاشئ	ملازم أول	غير معروف	وكيل وزارة بالادارة العليا
٢٣	عبد الحليم الاعسر	مزارع	٢٠ فدان	صاغ	اركان حرب المنطقة الشمالية	مدير شركة مصر للحرير الثقافي
٢٤	عبد الرءوف نافع	محام مختلط	٩٠ فدان	صاغ	العضو المنتدب بدار الهلال	بالمعاش
٢٥	عبد اللطيف بغدادي	عمدة	٦٠ فدان	قائد جناح الطيران	نائب رئيس الجمهورية	بالمعاش
٢٦	عبد المجيد نعمان	مزارع	لاشئ	م. أول	مقدم ومساعد مدير الاشارة الجوية	محرر رياضي باخبار اليوم

(*) المصدر نفسه ، ص ص ٢٢٨ ـ ٢٢٩ .

تابع الخلفية الاجتماعية الاقتصادية لضباط ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ فى مصر (*)

م	الاسم	مهنة الوالد	املاك الوالد	الرتبة وقت الحركة	آخر منصب رسمي	العمل الحالي
٢٧	عبد المنعم النجار	مدير ادارة بالداخلية	لاشيء	م• اركان حرب	سفير مصر بالعراق	سفيرىالخارجية
٢٨	عبد المنعم امين	مزارع	غير معروف	بكباشى	عضو مجلس قيادة الثورة ثم سفيرمصربالمانيا الغربية	رجل اعمال
٢٩	فتح الله رفعت	عقيد بسلاح الحدود ومحافظة الصحراء الغربية بالنيابة	٢٥ فدان	يوزباشى	رئيس هيئة الائتمان الزراعى	نفس العمل
٣٠	فؤاد المهدوى	عمدة	منزل	م• اول	محافظ الصحراء الغربية	بالمعاش
٣١	فؤاد هلال	عمدة	٣٢ ف• وبيت	يوزباشى من غير الضباط الاحرار	سفيربالخارجية	بالمعاش
٣٢	كمال رفعت	مهندس رى	لا شيء	يوزباشى	عضو مجلس رئاسة وسفير بلندن	توفى عام ١٩٧٧
٣٣	كمال الدين حسين	—	غير معروف	صاغ اركان حرب	نائب رئيس الجمهورية	بالمعاش
٣٤	مجدى حسنين	مهندس	٢٨ فدان	صاغ	سفير مصر فى تشيكوسلوفاكيا	اعمال حرة
٣٥	محسن عبد الخالق	محام	٧١ فدان	يوزباشى	عضو مجلس امه	سفير مصر فى اليابان
٣٦	محمد ابو الفضل الجيزاوى	رئيس الوفد بالجيزة	غير معروف	يوزباشى	—	محام
٣٧	محمد ابو غار	مهندس	بيت وارض ومبانى	يوزباشى	رئيس شركة الاخشاب	بالمعاش
٣٨	محمد احمد البلتاجى	مزارع	١٠ افدنه	صاغ	محافظ السويس	عضو مجلس الشعب
٣٩	محمد توفيق عبد الفتاح	—	١٠ افدنه وعقار	صاغ	وزير شئون اجتماعية، وسفير بسويسرا	بالمعاش
٤٠	محمد رياض	مدير عام بالمعارف	غير معروف	يوزباشى	ياور محمد نجيب	رجل اعمال
٤١	محمد وجيه اباظه	صحافى خريج الازهر	٤٠ فدان	قائد جناح الطيران	محافظ القاهرة	بالمعاش

(*) المصدر نفسه، ص ص / ٢٢٩ ـ ٢٣٠

تابع الخلفية الاجتماعية لضباط ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ فى مصر•(*)

م	الاسم	مهنة الوالد	املاك الوالد	الرتبة وقت الحركة	اخر منصب رسمى	العمل الرسمى
٤٢ ٤٣	محمد نجيب	ضابط فى الجيش	٤م ١٢ فدان	لواء اركان حرب	رئيس الجمهورية	بالمعاش
٤٣	منــير موافى	موظف بنك مصر	٣٠ فدان ومنزلان	م• ثان	نقيب بسلاح الحدود	مدير علاقات عامــــة بروزاليوسف
٤٤	يوسف منصور صديق	ضابط فى الجيش	لا شئ•	بكباشى	عضو مجلس قيادة الثورة	توفى عام ١٩٧٥

(*) المصدر نفسه•

ولكن من الطبيعى عندما تكون الدولة مركزية ، ويسيطر على اهدافها نظام عسكرى ، وعندما تقع هذه الدولة ومركزيتها فى نظام اجتماعى يسوده الاقطاع ، ناهيك عن وجود البرجوازية ، فمن الامور الطبيعية ان يسيطر الجيش . وثمة دليل على ذلك نراه فى حكومة محمد على التى ضمت وزارات الحرب والتجارة والبحرية والشئون الخارجية والمدارس والاعمال والاشغال العامة ، والجدير بالذكر ان ثلث الوزراء هنا كانت تشغلهم امور الحرب ، فحول هذه المركزية جاءت الارستقراطية العسكرية المؤلفة من ضابط وأتراك ومماليك تتملك اراضى مصر التى كانت تهب لهم عن طريق الوالى (١).

الجيش فى السلطة وعسكرة النظام :

لقد كانت الاوضاع القائمة فى مصر فى ١٩٥٢ بمثابة الدليل القوى على الدفع الثورى للضباط الاحرار ، والذى جعل معه صغار الضباط ينفردون بالحكم ، الى الحد الذى بلغ انتشارهم فى جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . لقد زحف العسكريون صوب السلطة حتى اصبحت مراكز القيادة برمتها ، والمواقع الهامة داخل المجتمع فى ايديهم وقد تم ذلك بعد ان خلعوا حلاهم العسكرية ، واستبدلوها باخرى مدنية ، فاصبح التشكيل الهرمى الحاكم مكونا من العسكريين فى قمم السلطة .

والواقع ان الجيش المصرى فى بداية ظهوره لم يكن يشكل طبقة بالمعنى السوسيولوجى لها ، بل هى كانت اشبه ما تكون بمؤسسة عسكرية Military Establishment . لقد كان يسيطر على الجيش

---

(١) انور عبد الملك ، دور الجيش المصرى فى الثورة الوطنية المصرية ، فى : الجيش والحركة الوطنية ، مرجع سابق ، ص ص ٧٧_ ٧٨ .

عشية الثوره مجموعه من الافــراد الذين يعتبرون امتداد لما كونه محمد علـــى حين وطأ على البلاد ، والذى كان معتقدهم ورؤيتهم تتمثل فى الولاء للحكـــام ، لذا فقد خرج انتماء الضباط الاحرار عن انتماء هؤلاء العسكريين حيث اختلاف الوجهات التى قامت على الكفاح من اجل الخلاص الوطنى (١) .

ان تغيير دور الجيش فى الحقب المختلفه يلعب دورا فعالا فى تغيير الصفــوه الحاكمه ويتضح هذا حين نستقرئ التاريخ ، فالجيش يعتبر قاعدة اساسيه لتحقيق السياسه العامه التى تحددها المصالح الطبقيه للصفوه الحاكمه فهو القـــوه الوحيده ، التى من خلاله يتم تنظيم المجتمع داخليا وترجيح فئة على اخرى . ويوضح لنا التاريخ ايضا ان ذلك الطابع يقوم على ماهية القوى الاجتماعيه الـــتى يمثلها قادة البلاد والجيش نفسه . لقد كان الجيش هو العنصر الحاســـم فى ثورة ٢٣ يوليو وكان مهندسوا هذه الحركه هم قوى الدفع الثورى والقـــوى الاجتماعيه التى شكلت قيادة الواقع الاجتماعى فيما بعد . وهذا ما يجعلنــا طرح التساؤل التالى . من هم الضباط الاحرار ؟ .

وتتكون مجموعة الضباط الاحرار من مجموعة من اليوزباشيه والصاغات والبكباشيه الذين نفذوا ثورتهم فى ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، والواقع ان هذه المجموعه لم تكن تشغل نفس المواقع الطبقيه التى كان يستحوذ عليها قادة الجيش عشية الثوره ، اى انهم لم يكونوا من الاتراك او المماليك او الالبان او الشراكسيه او البرجوازيه او الاقطــاع بل كان معظمهم ـ الا نفر قليل منهم ـ من ابناء الطبقات المتوسطه ، وقــد تكون التشكيل الاول لهذه المجموعه من ثلاثة عشر ضابطا فيما يلى اسماؤهم :

---

(١) ايغور بيليايف وافغينى بريماكوف ، مصر فى عهد عبد الناصر، تعريب عبد الرحمن الخميس ، دار الطليعه للطباعه والنشر ، الطبعه الاولى بيروت ١٩٧٥ م، ٢٨ .

عبد الحكيم عامر ، عبد اللطيف البغدادى ، كمال الدين حسين ،حسن ابراهيم وزكريا محى الدين ، خالد محى الدين ، محمد نجيب ، جمال عبد الناصر وانور السادات ، جمال سالم ، صلاح سالم ، حسين الشافعى ، على صبرى. ويرى البعض ان اعضاء مجلس قيادة الثوره كانوا يتكونون من احدى عشر عضوا فقط وهو بذلك يستبعد منهم محمد نجيب وعلى صبرى ، ويضيف انهم جميعا ولدوا بين خمسة اعوام تقع ما بين ١٩١٧ ، ١٩٢٢ ، وان هؤلاء قد خلفهم مثل عددهم وهم على التوالى ، ثروت عكاشه ، كمال رفعت ، فتحى رزق ، توفيق عبد الفتاح ، حسين ذو الفقار صبرى ، يوسف صديق ، محمد محمود نصار ، رشاد مهنا ، عباس رضوان ، محمد عبد القادر حاتم ، ثم جاء نجيب كرئيس شرفى لتأمين الانقلاب والاستيلاء على الحكم ، باعتباره احد العسكريين الذين يحمل القصر له حساب خاص(١).

لقد جاء تشكيل الضباط الاحرار الذين هبوا ليلة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ للاطاحه بالملك والاستيلاء على السلطه نتيجة مجموعه من الظروف اولها الصداقه الشخصيه حين التحقوا بالكليه الحربيه ، ومجموعه الظروف التى ساعدت فى تشكيل تطلعاتهم والتى تتمثل بدايتها فى عام ١٩٤٢ حين الحق الانجليز اهانه وقحه بمصر ، وقد الف ذلك بينهم سخطا من اجل الوطن الذى تعرض للاغتصاب على ايدى الانجليز وبناء على ذلك فان تسييس الضباط الاحرار قد جاء بناء على مجموعتين

---

1. Akhavi, S., " Egypt: Neo-Patrimanial Elite", in Political Elites and Political Development im the Middle East, (ed.) , frank Tachu, Schenkman Publishimg Company, Imc. , Cambridge, 1975, p.87.

وللمزيد عن مجموعة الضباط الاحرار والصفوه العسكريه يمكن الرجوع الى :

Moore Berger, op.cit., p.372.

وايغور بيلياييف افغنيين بريماكوف ، مصر فى عهد عبد الناصر ،مرجع سابق ص ٣١ _ ٣٣

من العوامل التنظيميه والمجتمعيه : اولها التركيب الاجتماعى للجيش ، والثانيه تتمثل فى البنيه الاجتماعيه والاقتصاديه والسياسيه التى كانت سائده حينذاك . وغنى عن البيان ان تسييس هولاء الضباط الصغار فى رتبهم انما يرجع فى الاساس الى تطلعات الطبقه الوسطى التى جاء منها معظم هولاء الضباط والتى كانت اشبه ما تكون بانتلجنسيا عسكريه . ونتيجة للظلم الفادح والمستوى المهني المتدنى العسكرى الذى منى به الجيش المصرى كونت مجموعه الضباط الاحرار تنظيمهم رغبة فى تغيير الاوضاع السائده فى الجيش اولا ، ثم الواقع المجتمعى ثانيا ، ومن ثم يمكن القول ان هذه المجموعه نتيجة العوامل السابقه قد اصبحت ثمرة ناضجه لقوى النضال الثورى ضد النظام القائم (١).

لقد شهد المجتمع المصرى قبل الثوره مجموعه من التحولات ، وصل بها الى قمة التسييس ، اذ ازدحم المسرح السياسى بحوالى ٢٢ حزبا وبرامج مختلفه ومتصارعه ، وباعتبار ان الجيش احد هياكل الدوله ، فان ما لحق بالمجتمع من تمزقات ، قد تأثر به الجيش ايضا . فقد كان لكل من هذه الاحزاب مؤيدين فى صفوف الجيش ، فقد كان للوفد ، والشيوعيين ، ومصر الفتاه والاخوان المسلمين امتدادات فكريه داخل الجيش كما نشطت تنظيمات اخرى داخله لعل ابرزها هيئة الضباط الاحرار " وجماعة صدقى " . لقد ساعد عدم التجانس فى

---

(١) اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص ٢٥ ـ ٢٦ . وللتعرف على العوامل التى ساعدت فى التحاق الضباط الاحرار بالجيش يمكن الرجوع الى :

Be'eri, E., Army Officers in Arab Politics and Society, Braeger, Inc., Comp., New York, 1970, pp. 110-112.

وايضا ايغور بيليايف وافغينى بريماكوف ، مصر فى عهد عبد الناصر ، مرجع سابق ، ص ٢٥

الجيش فى حدوث الاضطرابات السياسيه ، فكانت بمثابة العوامل المعضـد ، لهبة الثوارهوالاستيلاء على الحكم . وينطبق هذا القول ايضا على اللجنه التنفيذيه لهيئة الضباط الاحرار التى كانت اشبه ما تكون تنظيما غير موحد فكريا حيث كان لكل من الاعضاء روءى ايديولوجيه وسياسيه مختلفه ، ولكنهم اجتمعوا على تخليص البلاد من الملك ونظامه الفاسد • وفيما يلى انتماءات بعض الضباط الاحرار •

جدول رقم ١٤ يوضح انتماءات بعض افراد تنظيم الضباط الاحرار (*)

اسم التنظيم	اسماء الضباط
هيئة الضباط الاحرار	جمال عبد الناصر رئيسا للجنه التنفيذيه ومجلس قيادة الثوره
جماعة صدقى	اليوزباشى مصطفى كمال صدقى
جماعة الاخوان المسلمين	محمود لبيب ، عبد المنعم روءوف ، ابو المكارم عبد الحى
حركة حدتو الشيوعيه	احمد حمروش " المفوض العسكرى احمد فؤاد "المفوض السياسى "
مصر الفتاه	مصطفى بهجت بدوى وغيره•

(*) المصدر : اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص ٣٥•

وحين وصل العسكريون قمة السلطه ، حاولوا جاهدين ابعاد فكرة سعيهم من اجل حكم البلاد ، فهم اكدوا ان هدفهم لا يتعدى سوى الانقلاب ، ولكن

هذه الفكره ما لبثت ان تحققت بعد ستة شهور من قيامهم ، حيث استمروا في الحكم واعلنوا فرض ديكتاتوريتهم . ومن الاهميه بمكان ان نوضح ان هناك ثلاث فواصل تاريخيه خير دليل على ذلك ، الاول يتمثل في ١٦ يناير ١٩٥٣ وفيه تم حظر الاعمال السياسيه من قبل الاحزاب - ما عدا الاخوان المسلمين - وصودرت اموالها واعلن عن مرحلة انتقاليه لمدة ثلاث سنوات ، وبهذا يمكن القول ان العسكريين بهذا اعلنوا ديكتاتوريتهم على الملأ (١) . والثاني يتمثل في ٢٣ يناير ١٩٥٣، الذي اعلن فيه انشاء هيئة التحرير التي تعتبر بمثابة حزب الدوله ، والذي اصبح عبد الناصر امينه العام ، ومن خلاله اعلن شعار " النظام والاتحاد والعمل "، ويوضح هذا ان العسكريين اقاموا نظام الحزب الواحد . اما عن التاريخ الثالث فهو يقع في ١٠ فبراير ١٩٥٣ وفيه تم اعلان الدستور المؤقت ، والذي به يعتبر قائد الثوره المسئول الاول عن السلطه العليا للبلاد من خلال مجلس قيادة الثوره ؛ ونستطيع ان نستنتج من ذلك ان العسكريين عندما وضعوا في التاريخ الاول ديكتاتوريتهم ، وضعوا في التاريخ الاخير الاساس القانوني والسند المادي لها (٢).

وقد حاول العسكريون بعد ذلك توضيح الاسباب التي ادت بهم الى فعل ذلك ، ورجوعهم عن فكرة ترك السياسه ، فذهبوا الى ان المجتمع المصري يواكب مرحلة ثورتين احداهما قوميه والاخرى اجتماعيه ، وباعتبار ان الجيش هو التنظيم الوحيد الذي يبتعد عن الصراع الاجتماعي بين افراد المجتمع وطبقاته، فهو يعتبر اكثر من غيره مناسبا لان يكون حارس الثورتين المخلص ، ويرى العسكريون ان الجيش باعتباره قوة فعاله واكيده ، فهو مناسب اكثر من غيره في تطبيق شعار حزبهم الواحد " هيئة التحرير " المتمثل في " النظام والاتحاد والعمل " والذي يرى العسكريون فيه انه تلخيص لما تحتاجه البلاد في هذا الوقت . ويؤكد العسكريون ان كل عضو من اعضاء مجلس قيادة الثوره استاذ في مجال تخصصه،

1. Akhavi, Op.Cit., p. 96, وأيضا Be'eri, op.cit., p.112.
2. Be'eri, Op.Cit. , p. 109.

فهم حين اثبتوا اخلاصهم للبلاد فهم اصلح العناصر لقيادة البلاد بدلا من السياسيين الفاسدين . وقد اراد الضباط من كل هذا مركزة السلطه فى ايديهم ، اى تصفية جميع المناشط السياسيه المستغله ، وحينما ارادوا بقاء نوع من هذه المناشط ، رأوا انه يجب ان يكون من خلال حزب السلطه الذى اصبح مسئولا عن تشكيلة عبد الناصر ، وانيطت مسئولياته الى الصاغ الطحاوى والصاغ احمد طعيمه . اى ان العسكريين هنا قد تولوا العمل السياسى بلا درايه او خبره فوجدوها فرصة لركوب الموجه ووراثة الاحزاب . ان كل ما جاء به الضباط ، وكل ما حولوا فرضه لم يمر بسلام ، بل ان محاولة تطبيقه ساعد على وقوع صراع سياسى على مستوى القمه اشتهر فيما يسمى بأزمة مارس ١٩٥٤ ، والتى فيها ابتعدت عن الساحه افراد من الضباط كانوا على النقيض من هذا الخط(١) .

وعقب احكام سيطرة الجيش على السلطه ، حاولوا تثبيت اقدامهم ، فسيطروا على سلطة صنع القرارات ، وكان ذلك بمثابة تعزيز قوتهم ، وكان سبيلهم فى ذلك متمثلا فى اخماد نشاط الصفوات السياسيه القائمه ، واعادة تنظيم المجتمع وايجاد تنظيمات جديده تعبر عن سياستهم . ويشير احد الساسه ان اللجنه التنفيذيه التى خرجت فى اعقاب ازمة مارس ١٩٥٤ منتصره ، قد نفذت استراتيجية تكتيكيه مفادها تسلسل الضباط تدريجيا الى مختلف المؤسسات الاستراتيجيه فى الدوله .

ومن خلال هذا الدور ، وفى اعقاب سيطرة الضباط المدنيين على قمة

---

(١) اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص ٣٨ ـ ٣٩ . وكذلك ايضا انظر : انور عبد الملك ، المجتمع المصرى والجيش ، ترجمة محمود حداد وميخائيل خورى ، دار الطليعه للطباعه والنشر ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٧٤ ص ٧٦ .

المناصب ، ذهبت الادارة العسكرية الى تطهير جهاز الادارة المدنيـــة التى كان وثيق الصله بالرأسماليه المصريه من جهة وبالاقطاع والامبرياليه من جهـــة اخرى، والتى فى نفس الوقت كانت تتميز بالاقطاع الادارى ، والمثال على ذلـــك ان " شريف صبرى " خال الملك فاروق وهو احد ملاك الاراضى كان له عـــدة مناصب ، فكان رئيسا لمجالس ادارات العديد من الشركات نذكر منها الشـــركه المصريه للاسمد ، والصناعات الكيماويه ، وشركة النيل للتأمين . كما كان فى الوقـــت نفسه عضوا فى مجالس ادارات البنك الاهلى المصرى وشركة قناة السويس البحريـــه وثلاث شركات كبيره اخرى ، ونائب رئيس شركة مصر للطيران كما كان رئيسا لمجلـــس ادارات خمس شركات اخرى وعضوا فى مجلس ادارة شركة الفنادق المصريه .وكـــان عبد الحميد سراج الدين شقيق السكرتير العام لحزب الوفد المصرى عضوا فـــى مجلس ادارة بنك مصر وست شركات اخرى منها فرع شركة كوكاكولا فى مصر ، وكان فـــى ذلك الوقت من كبر ملاك الاراضى .كذلك كان عبد العزيز البدراوى عضوا فى مجلـــس ادارة بنك القاهره ، وايضا محمد البدراوى عاشور كان عضوا فى مجلس ادارة اضخم شركة للغزل والنسيج ، وكان عبد الحميد الشواربى عضوا فى مجلس ادارة بنـــك القاهره ومجلس ادارة شركة مصر للطيران وكان اولئك يمتلكون حصصا كبيره من اسهم هذه الشركات بالرغم من ان غالبية رؤوس اموالهم كانت تذهب الى استثمار الاراضـــى وكذلك كان كل من حافظ عفيفى واحمد عبود وسيد اللوزى وحسن نشأت وكلهم مـــن الرأسماليه المصريه اعضاء مجالس الادارات ورؤساء كثير من الشركات (١) .

ومن خلال تصفية القوى البيروقراطيه والحزبيه والقوى الضاغطه فى المجتمـــع ، تسلسل الضباط الى مختلف المؤسسات والتنظيمات القائمه ولقد ساعد على ذلك ان الجيش مؤسسه متعددة الانشطه يمكن ان نجد فى صفوفها الى جانب الضبـــاط

(١) ايغور بيليايف وافغيني بريما كوف ، مصر فى عهد الناصر ، مرجع سابق ص٨ـ١٠.

التقليديين مهندسين واطباء ومحامين ولكنهم يظلون على الدوام يسيطر عليهم الطابع العسكرى فى التفكير والتصرف .

لقد دبر عبد الناصر اموره وخاصة بعد ازمة مارس ١٩٥٤ ، بحيث لم يمض الا سنوات قليله على قيام الثوره ، وكانت مفاتيح النظام فى ايدى العسكريين. وقد اراد عبد الناصر من ذلك اجتثاث السياسه من صفوف الجيش ، لاضعاف نفوذ منافسيه داخل مجلس قيادة الثوره، وهكذا ابعد عبد الناصر الكثير من الضباط ولكن لم يكن مقبولا فى ذلك الوقت ان يعزلهم فى بيوتهم بغير عمل فهم اصدقاء له ، وحتى لا تثور عليه المؤسسه العكسريه ، فتح لهم ابواب مصر كلها يتربعون على قممها فاتحا عصرا جديد يسمى باسم حكم العسكريين .

وثمة سبب اخر هو ان عبد الناصر كان يدرك منذ وصوله الى السلطه ان جهاز الدوله القديم بحاجة الى تغيير ، وكان فعله فى ذلك ان ابدلنه بعناصر من الضباط موثوق فى ولائها . وكان ذلك امرا طبيعيا بالنسبه له، فهو لا يثق بقدرة الجماهير فى ادارة مؤسساته ، ومن ثم فكانت لديه فكرة ان العسكريين لا غيرهم هم القادرون من خلال تكوينهم على فرض ولاء مطلق لاعلى وضغط مطلق لاسفل ، وبذا اصبح هؤلاء ضعافا تجاه اعلى ومتجبرين تجاه اسفل ، وهكذا طرحت تسمية اهل الثقه .

وهكذا من خلال هذه التسميه سادت مشاعر لدى هؤلاء الضباط فحواها انهم اصحاب هذه البلد وانهم منقذوها ، ومن ثم فقد تسارع كل منهم ليحصل على نصيبه سواء من المنصب او المال . والمفارقه هنا ان اهل الثقه هؤلاء الذين تدرجوا فى المناصب واستفادوا منها ، هم انفسهم الذين وقفوا ضد ما ينادى به عبد الناصر على الصعيد الاجتماعى والاقتصادى (١)

---

(١) رفعت السعيد ، تأملات فى الناصريه ، دار الطليعه للطباعه والنشر ، الطبعه الثانيه ، بيروت ١٩٧٩ ، ص ١٢٧ ـ ١٣٠

لقد طرحت الثوره فى مهدها عدة شعارات علت من خلالها على ميل عواطف المصريين تجاههم ، كالحريه والتحرير والنظام والعمل ، وان كانت هذه الشعارات قد رفعت من اجل الوطن ، الا انها سرعان ما استبدلت وحل محل الولاء لمصر الوطن ، الولاء للثوره . ومن خلال ذلك الولاء استمد العسكريون سلطانهم وجبروتهم وزحفهم على جميع المناشط . لقد انصرف العسكريون الى تحقيق غاياتهم الشخصيه دون اعتبار للقضيه الوطنيه ، ومن ثم فقد اخذ يتجمع حولهم مجموعه من الافراد الذين تتفق ميولهم مع تحقيق غايات العسكريين انفسهم ، وبالتالى فقد ابتعدت الكفاءات العلميه عن الساحه ، والذى ساعد ذلك بدوره فى ابتعاد هؤلاء العسكريين عن طريق التقدم والتحديث . وقد وصف عبد الناصر انتشار العسكريين فى السلطه فذهب الى انه حين استدعوا السياسيين والخبراء للاسترشاد بارائهم فى الاصلاح والتطهير ، لم يجد لديهم سوى الانانيه والاحقاد والالتواء ومن هنا رأى ان المسيره لا يمكن ان تتم بهم ، ومن ثم بدأ الطريق فى الاختيار يتجه الى هؤلاء العسكريين الذين يرفعون راية الولاء للثوره ، والذين يثق بهم فى نفس الوقت (١).

ومما لا شك فيه ان قضية اهل الثقه ـ العسكريون ـ واهل الخبره ـ التكنوقراط ـ فى مجال الاداره العليا فى مصر ، هى قضية التفاعل الجدلى بين الثوابت والمتغيرات ، فعلى الرغم من تأصيل الاستمراريه والثبات فى مركزية السلطه وهيمنة البيروقراطيه ، فان التغيير بين اهل الثقه واهل الخبره يمكن ارجاعه الى الايديولوجيه السائده فى المجتمع . لقد عمل اهل الثقه وفق قواعد عسكريه ، ونصوص الثوره التى اتوا بها ، فقد سعوا الى الحفاظ على الشكليات من اجل بقاء مراكزهم ، ومن اجل ذلك احتكروا السلطه واستغلوها لمصالحهم لكى تصبح سيطرتهم هى الغايه

---

(١) فرتزشتيات ، مرجع سابق ، ص١٥٦ .

الاولى لهم ، فمن خلالهم ظهر التحكم الادارى والسيطره والاستعلاء والاستغلال، الامر الذى حدا بهذا ان جسم واصبح احدى صور الاقطاع الوظيفى . والجدير بالملاحظه هنا انه فى هذه الحقبه سادت كفة " اهل الثقه " على كفة " اهل الخبره " وفى ظل هذه السياده طرأ مبدأ التفرقه فى الاختيار على هذا الاساس، مما حدا بالبعض ان يسلكوا الطريق الاول وذلك برفع اللواء والتهليل للثوره ومبادئها وخطواتها . ونظرا لان الغالبيه العظمى من اهل الثقه كانوا عسكريين فقد ادى ذلك الى وجود نوعين من الاداريين داخل المجتمع كان له الاثر السئ على معدلات الانتاج كما وكيفا .

فحين استحوذ " اهل الثقه " على السلطه كان على اهل الخبره ان تعمل تحت قيادتها ، وان تنفذ ولا تناقش . ويمكننا القول هنا ان ذلك جاء نتيجة الانقسام الحادث فى قمة السلطه بين عبد الناصر وعبد الحكيم عامر ، ذلك الانفصال الذى حدث عقب الانفصال السورى .

فنجد ان عامر بعد ذلك التاريخ بدأ يأخذ حذره من عبد الناصر ، وكذلك اخذ عبد الناصر حذره من عبد الحكيم عامر بدلا من ان يحسم الامور لصالحه باعتباره رئيس الجمهوريه . ولا شك ان مسألة التحول الى الثقه اضحت اهم سمات السياسات الاداريه فى مصر ، ويوضح ذلك ان كلا من عامر وعبد الناصر قد اعتمد على هذه السياسه لتثبيت اقدامهما فى جميع المجالات ، فكانا يسعيان الى ايجاد الضباط الموالين لهما فى قيادات التنظيمات المختلفه ، وجميع المراكز الهامه فى المجتمع ، الامر الذى يجعلنا نقول ان حقبة الخمسينيات والستينيات سادت فيها الضباط وتغلب تفضيل اهل الثقه على اهل الخبرة ، ولكن كيف تم ذلك ؟

لقد اعقب احداث الثوره والانتساب لها وجود افراد لم يستطع القائد

ابعادهم ، ولا يمكن الاستمرار فى الحكم الا بوجودهم معه ، وهم جميعا من اتباعه ورجال ثورته والمخلصين له . والواقع ان ذلك لا يتعدى عن كونه حرصا على ارضاء المؤسسه التى خرجت منها الثوره وهى الجيش . لقد كان الجيش -ولايزال- المؤسسه التى حكم منها الرئيس المجتمع ، والذى استمد منه سلطاته، فالرئيس لم يكن يحكم بالشعب ،بل بالجيش لذلك نجده ، كان دائما شديد الحرص على استقطاب الجيش لايجاد نوع من الانتماء والولاء له الذى يقابله فى الجهه الاخرى الاستمراريه فى الحكم (١).

لقد اضطر عبد الناصر -وحتى محمد نجيب- الى الاستعانه ببعض زملائه المقربين اليه من ضباط الجيش ، وكانت النتيجه المباشره لذلك ان فرض الجيش نفسه على السلطه ثم تسرب الى المراكز القياديه ، وكان ذلك فى اطار محاوله استرضائهم او ابعادهم عن صفوف الجيش خوفا من حدوث انقلابات عسكريه مضاده. وقد كانت النتيجه وجود سيطره عسكريه على شئون الدوله سواء فى قمة السلطه او فى مدارجها المختلفه . ان تسرب ضباط الجيش الى مواقع السلطه سواء الوزاريه او السلطه التنفيذيه ، ادى الى وجود القمم الاداريه فى يد الجيش فى ثياب مدنيه ، مما كان ذلك بمثابة تضخيم لدور الجيش الذى سيطر على المراكز الرئيسيه لصنع القرارات .

ففى ٢٤ يونيو عام ١٩٥٦ الغى مجلس قيادة الثوره دخول لرئيس الجمهوريه بوصفه رئيس الدوله جميع صلاحيات المجلس " دستور ١٦ يناير عام ١٩٥٦ " ، وبذلك احتل عبد الناصر رئاسة الجمهوريه حتى وفاته ، كما انه شغل منصب

---

(١) ابراهيم دسوقى اباظه ، الخطايا العشر من عبد الناصر الى السادات ،دار مصر للطباعه ، الطبعه الاولى ، القاهره ١٩٨٣ ص٣١

رئيس الوزراء ، وقد ساعد عبد الناصر نواب ووزراء ورؤساء ونواب رؤساء وزراء من الجيش ، والجدير بالذكر ان جميع نواب رئيس الجمهوريه ورؤســـاء الوزراء كانوا اعضاء في الجيش ، بل كانوا ايضا ضمن تشكيل " تنظيم الضباط الاحرار " -انظر الجدول رقم ١٥ ، ١٦- .وحين ارجع الدستور الجديد مرة اخرى منصب نائب رئيس الوزراء في ٢٤ مارس ١٩٦٤ كان عددهم سبعة عشر حتى نهاية سبتمبر ١٩٧٠ ، من بينهم حوالى عشرة من اعضاء تنظيم الضباط الاحرار .

جدول رقم ١٥ يوضح نواب رئيس الجمهوريه من ١٩٥٣ حتى ١٩٧٠ (*)

الاســـم	عسكرى	مدنـــى	عضو تنظيم الضباط الاحرار
عبد الحكيم عامـــر	✓	×	✓
انور الســادات	✓	×	✓
عبد اللطيف البغدادى	✓	×	✓
كمال الدين حسين	✓	×	✓
حسن ابراهـــيم	✓	×	✓
حسين الشافعى	✓	×	✓
على صبرى	✓	×	✓

(*) المصدر : اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص٦٧

واذا كان ذلك على مستوى القمه ، فانه ايضا على مستوى الوزراء قد اتسمت بانسياب الضباط في مواقع السلطه المختلفه ، ففى وزارة ١٧ ابريل التى شـــكلها عبد الناصر في ١٩٥٤ ، فانه استبدل الوزراء التكنوقراط امثال عبد الجليـــل العمرى ، وحلمى بهجت بدوى ، وعلى الجريتلى ، وعباس عمار ، ووليم سليم حنا ، وحسن بغدادى باخرين عسكريين مثل حسين الشافعى لوزارة الحربيـــه

وحسن ابراهيم وزيرا لشئون رئاسة الجمهوريه ، وبذلك يكون قد وصل عـــدد الضباط فى مجلس الوزراء ثمانية اعضاء . والجدير بالذكر انه لن يبق خـــارج اطار ذلك سوى عبد الحكيم عامر القائد الاعلى للقوات المسلحه ، وانور السادات رئيس مجلس ادارة دار التحرير [1].

جدول رقم ١٦ يوضح رؤساء الوزارات فى فترة حكم عبد الناصر (*).

الاســـم	عسكرى	مدنى	تنظيم الضباط الاحرار	المـــــدة
جمال عبد الناصر	✓	–	✓	١٧/٤/٥٤ ـ ٢٥/٣/٦٤ ١٩/٦/٦٧ ـ ٢٨/٩/٧٠
على صـــبرى	✓	–	✓	٢٥/٣/٦٤ ـ ٢/١٠/٦٥
زكريا محى الدين	✓	–	✓	٢/١٠/٦٥ ـ ١٠/٩/٦٦
صدقى سليمان	✓	–		١٩/٩/٦٦ ـ ١٩/٦/٦٧

(*) المصدر : اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص٦٨

وعلى مستوى الوزراء تـولى جميع الوزارات اعضاء من هيئة الضباط الاحـــرار ماعدا مدنيان هما فتحى رضوان ومحمد حسنين هيكل الاول عين وزير الاعـــلام فى سبتمبر ١٩٥٢ بعد اطلاق سراحه من السجن ، والثانى احد رفاق عبد الناصـــر القدامى . لقد اراد عبد الناصر تعيين الضباط على رأس الوزارات المهمــــــه مثل التعليم والشباب والشئون الاجتماعيه ، اما الوزارات الفنيه الباقيه كانت مــــن

---

(١) احمد حروش ، مصر والعسكريون ، مرجع سابق ص٣٥٢

نصيب المدنيين وكانت سيطرتهم عليها سيطره خادعه تشبه هيمنة محمود فوزى على وزارة الخارجيه منذ ٩ ديسمبر ١٩٥٢ . والواقع انه لم يحدث قط طوال فترة حكم عبد الناصر ان اتى مدنى واحد الى منصب مجلس الوزراء ، بل ان بعض الوزراء المدنيين كانوا تحت سيطرة العسكريين الذين وزعوا فى الوزارات المختلفه ، وامثلة ذلك محمود فوزى وزير الخارجيه الذى عين له مساعدين من الضباط السابقين امثال محمود رياض ، ومحمد فايق ، وحافظ اسماعيل ، عبد الفتاح حسن ، وحسين ذو الفقار صبرى [1]. وايضا وزارة التموين ساعد المدنى رمزى استينو عضو هيئة الضباط الاحرار نور الدين قوره ، وحينما اشتد عضده اصبح وزيرا للتموين فى ١٠ سبتمبر ١٩٦٦ . وايضا كان للمدنى نور الدين طراف نائب رئيس الوزراء لشئون العدل والعمل والشباب مساعد عسكرى هو طلعت خيرى عضو تنظيم الضباط الاحرار ووزير الشباب فى حكومة ٢٥ مارس ١٩٦٤ ، زد على ذلك ان معظم سفراء مصر فى حقبة الستينات كانوا من الضباط العسكريين . ومما لا شك فيه ان تزايد الوزراء العسكريين كان يتضح عقب كل ازمه سياسيه يتعرض لها نظام عبد الناصر ، ومثال ذلك ما حدث فى ١٩٥٤ ، وفى وقت الوحده مع سوريا فى ٥٨ _ ١٩٦١ ، وبعد حركة الاخوان المسلمين ضد النظام ، وفى اعقاب هزيمة يونيو ١٩٦٧ . ويتضح من كل ذلك ان رؤى عبد الناصر فى حكم البلاد ارادت مشايعة الجيش واستدخال دوره كأداه للسيطره السياسيه وضمان للاستقرار [2] .

والواقع ان عبد الناصر لم يكن اول من ادخل العسكريين الوزارات ، فقد ادخل نجيب الذى يعد اول رئيسا للوزراء فى تاريخ مصر الحديثه بعد محمود سامى البارودى واحمد عرابى ، الضباط فى حكومته فى ١٦ يونيو ١٩٥٣ وفيها

---

(١) انور عبد الملك . المجتمع المصرى والجيش ، مرجع سابق ص ٢٨

(٢) اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ص ٧٥ .

ادخل اربعة من اعضاء مجلس الثوره كوزراء ، واصبح فيها جمال عبد الناصر نائبا لرئيس الوزراء ووزيرا للداخليه ، وعبد اللطيف البغدادى وزيرا للحربيه وصلاح سالم وزيرا للثقافه والارشاد القومى ووزير الدوله لشئون السودان ، ورقى عامر الى رتبة لواء واصبح قائد للقوات المسلحه (١).

لقد اخذت صورة زحف العسكريين نحو السلطه طابعا جديدا ، وخاصة حينما رفض عبد الناصر استقالات مجلس قيادة الثوره ، مما ادى الى احتشاد عبد الناصر على العناصر الجديده الذين لم يؤدوا ادوارا هامه فى بداية الحركه . ففى الوزارة التى شكلت يوم ٦ مارس ١٩٥٨ عين على صبرى وزير الشئون رئاسة الجمهوريه ، واللواء فتحى رزق نائبا لوزير الحربيه ، وكمال الدين رفعت نائبا لوزير شئون رئاسة الجمهوريه ، ويعتبر هذا الاتجاه بداية زحف العسكريين من خارج مجلس قيادة الثوره الى مراكز السلطه فى البلاد ، الامر الذى تأتى عليه انه فتح العديد من صور التعيينات . والمثل الواضح على ذلك انه فى حكومة ٧ اكتوبر عام ١٩٥٨ دخلت وجوه جديده للسلطه ، فأصبح حسين ذو الفقار نائبا لوزير الخارجيه ، ومحمد عبد القادر حاتم نائبا لوزير شئون رئاسة الجمهوريه بعد ان تم وضع كمال رفعت وزيرا للدوله . وفى نفس الحقبه وفد وزراء عسكريون جدد على المجتمع المصرى مثل ثروت عكاشه الضابط الحاصل على الدكتوراه من السوربون الذى عين وزيرا للثقافه والارشاد القومى ، وعباس رضوان وزيرا للداخليه ، والدكتور محمد محمود نصار للصحه ومحمد توفيق عبد الفتاح للشئون الاجتماعيه ، واحمد عبد الله طعيمه للاوقاف.

وتعتبر مثل هذه التعيينات ابعد ما تكون عن مضمار السياسه ، فهؤلاء الافراد وصلوا الى مناصبهم لا عن خوض تجربه النضال السياسى وانما عن طريق

---

1. Be'eri, Op.Cit., p. 108.

الاختيار الشخصى، وبذلك تكون شخصية القائد فى نخبة التنظيم السياسى الفعال هى العامل المؤثر فى هذا الاختيار ، وهكذا تكون قد سقطت معظم المراكز القياديه فى المجتمع بالتدريج فى ايدى العسكريين ، واصبحت الثوره تعتمد عليهم فى جميع كوادرها ، مما يعنى ذلك ان العسكريين اضحوا السند الاساسى للنظام [1].

لقد اصبح الجيش المورد الرئيسى للوزراء والكوادرات الاساسيه للنظام — وزراء ومحافظين ، رؤساء مجالس ادارة ، وكلاء الوزاره ، سفراء ... الخ — ، ورغم ذلك فان افراد الجيش قد تولوا اعمالا تنأى بعيدا عن تخصصاتهم ، ففى ١٨ اكتوبر ١٩٦١ تولى كمال رفعت وزارة العمل وتولى عبد المحسن ابو النور وزارة الاصلاح الزراعى واستصلاح الاراضى ، وتولى احمد عبد الله طعيمه وزارة الاوقاف ، وعمل توفيق عبد الفتاح وزيرا للشئون الاجتماعيه . اما نواب رئيس الجمهوريه فكانوا من اعضاء مجلس قيادة الثوره ، واضيف لهم اعمال تنفيذيه اخرى مثل عبد اللطيف البغدادى الذى عين وزيرا للخزانه والتخطيط ، وزكريا محى الدين الذى عين وزيرا للداخليه ، وعامر وزيرا للحربيه ، والشافعى للاوقاف والشئون الاجتماعيه وكمال الدين حسين للاداره المحليه والاسكان والمرافق .

وفى وزارة ٢٥ مارس ١٩٦٤ اضيف الى مجموعة العسكريين على صبرى وطلعت خيرى وزيرا للشباب ، وعبد العظيم فهمى اول ضابط شرطة للداخليه ، وصدقى سليمان وزيرا للسد العالى ، ومحمود رياض وزيرا للخارجيه . وفى اكتوبر ١٩٦٥ دخل شعراوى جمعه وزيرا للدوله ، وكذلك عبد الفتاح حسن وزير دوله واحمد خيرى عبيد وزيرا للاداره المحليه ، ونور الديه قره وزيرا للتموين والتجاره

---

(١) احمد حموش ، مصر والعسكريون ، مرجع سابق ، ص١٣٧

الداخليه ، وامين هويدى وزيرا للارشاد . وبذلك تكون نسبة الضباط قد بلغت خلال الفتره التى اعقبت الانفصال السورى اعلى نسبة من بداية الحركه ، فقد حظى مجلس الرئاسه بعشرة من العسكريين من مجموعهم الذى يبلغ اثنا عشـر ، اى بنسبة ٨٣٪ وبلغ مجلس الوزراء اثناء رئاسة على صبرى عشر وزراء ونواب وزراء مـن تسعة وعشرين عضوا اى بنسبة ٣ر٣٦٪ ، اى انه بلغت نسبة العسكريـين فى وزارة ٢٤ مارس ١٩٦٤ حوالى نصف الوزراء ، وفى وزارة زكريا محى الديـن كانت نسبة العسكريين حوالى ٤٦٪ اى بنسبة ١٩ وزراء عسكريين ، و ٧ مدنيين[1].
ـ انظر الجدول رقم ١٧ ـ

اما فى وزارة ١٠ سبتمبر ١٩٦٦ فقد كان رئيس الوزراء خليطا من الصـفه المدنيه والصفه العسكريه ، مما يمكن لنا وصفه بالعسكرى التكنوقراطى . لقـد كان صدقى سليمان عقيدا مهندسا ذو مقدره عاليه ، وكان له ثلاث من النـواب وكانوا من كبار المهندسين العاملين فى الاركان العامه وهم عبد الحسن ابو النور ومحمود يونس ومحمود فوزى ، ثم ثروت عكاشه . لقد كان نصف مجلس الـوزراء مؤلفا من ضباط اركان حرب وضباط كبار ، ولكن اتسمت وزارة صدقى سـليمان بسيطرة الجناح الراديكالى من الضباط فى وزارته ، وقد تم ذلك بعد ازاحـة مجموعة الوزراء الذين ينتمون بتوجيهاتهم الى الغرب مثل الدكتور القيسـونى فى الاقتصاد والماليه وعبد القادر حاتم فى الثقافه والاعلام ، والشيخ الشرباصـى فى الشئون الاجتماعيه والدينيه ... الخ .. وبذلك يمكن القول ان الضـباط ذوى الاتجاهات الراديكاليه بقيت فى الوزارة ، ولكن برغم انتقال القـرار

---

1. Akhavi, Op.Cit., pp. 93-94.

وكذلك انظر :
رفعت السعيد ، مرجع سابق ، ص١٣٢ ـ ١٤٠

السياسى فى ايديهم ، الا ان القول الفصل فى هذه القرارات كانت امتيازا لرئيس الجمهوريه (١) .

وبنظره عامه على مجموعة الضباط التى وضعت فى المناصب العليا للسلطه يتضح ان هؤلاء الضباط كانوا ينتمون الى جهاز المخابرات العامه او الحربيه واذا استثنينا التكنوقراطيين مثل صدقى سليمان ومحمود يونس وعبد الوهاب البشرى ، يمكن القول ان العسكريين فى السلطه كان اغلبهم قد تدربوا فى اجهزة المخابرات ، الامر الذى انعكس على نمط قيادتهم الذى اعتمد على السريه والتقارير ، ومن ثم فقد كان احد اساليب الوصول الى السلطه وبلوغ سلم الترقى هو كتابة التقارير التى كانت بمثابة معيار الاخلاص والثقه والولاء .

(١) انور عبد الملك . المجتمع المصرى والجيش ، مرجع سابق ص٢٨

جدول رقم ١٧ يوضح عناصر الجيش فى مجلس الوزراء المصـــــرى (x)

مجلس الـــــــوزراء	الجيـــش	
	العـدد	النســـبه
٧ سبتمبر ١٩٥٢	١	٦ر٣
٨ ديسمبر ١٩٥٢	١	٥ر٩
١٨ يونيو ١٩٥٣	٥	٢٦ر٣
١٤ اكتوبر ١٩٥٣	٩	٤٠ر٩
١٧ ابريل ١٩٥٤	١١	٤٥ر٨
١ سبتمبر ١٩٥٤	١٢	٥٢ر١
٣٠ يونيو ١٩٥٦	٨	٣٦ر٣
٥ مارس ١٩٥٨	٨	٣٨ر١
٧ اكتوبر ١٩٥٨	١٦	٤٨ر٥
١٧ اغسطس ١٩٦١	١٦	٥١ر٥
١٩ اكتوبر ١٩٦١	١٥	٥١ر٦
٢٩ سبتمبر ١٩٦٢	١٧	٤٧ر١
٢٤ مارس ١٩٦٤	١٦	٣٦ر٣
٢ اكتوبر ١٩٦٥	١٩	٤٦ر٢
١٠ سبتمبر ١٩٦٦	٢١	٥٥ر٢
١٩ يونيو ١٩٦٧	١٩	٦٥ر٤
٢٠ مارس ١٩٦٨	١٣	٣٩ر٤
٢٨ اكتوبر ١٩٦٨	١٣	٤١ر٩
٢١ اكتوبر ١٩٧٠	١٤	٤٢ر٤
١٨ نوفمبر ١٩٧٠	١٢	٣٦ر٤
١٣ ـ ١٦ مايو ١٩٧١	١٠	٢٩ر٤
١٩ سبتمبر ١٩٧١	١١	٣٦ر٦
١٧ يناير ١٩٧٢	٧	٢١ر٢

(x) Seucrse: Akavi, Op.Cit., p. 91.

ولم يقف تعيين العسكريين فى الوزارة او فى رئاسة الوزارة فقط ، بل تعدت ذلك ليصبح العسكر هم قادة الاداره المحليه فى المجتمع المصرى . ففى ١٠ سبتمبر ١٩٦٠ اول تطبيق لنظام الاداره المحليه عين احدى عشر ضابطا من الجيش من مجموع المحافظين وخمسة ضباط شرطه من مجموع واحد وعشرين محافظا ولقد كان من بين المحافظين سبعة من الضباط الاحرار هم : وجيه اباظه ، وحمدى عبيد ، واسماعيل فريد ، ومحمد البلتاجى ، محى الدين ابو العز ، وحمدى عاشور ، وصلاح الدين الدسوقى ، وسعد الدين زايد .

فاذا كان الجيش المورد الرئيسى للوزراء ، فانه ايضا المورد الاساسى لتعيين المحافظين منذ صدور هذا القرار ، وايضا فقد غزى العسكريون مجال الدبلوماسيين ـ السفراء ـ . فعلى الرغم من ان عام ١٩٥٢ لم يكن غير شقيق اللواء محمد نجيب ، على نجيب الذى عين فى سوريا سفيرا لمصر فى فترة حكم اديب الشيشكلى ، واللواء محمد سيف الدين فى عمان ، الا انه فى عام ١٩٦٢ بلغت مناصب الوزارة الخارجيه ٧٢ ضابطا من مائة ضابط وكانوا جميعهم سفراء فى اوربا ما عدا ثلاثة فقط(١)

واذا كان تدخل العسكريين على مستوى الوزارات والاداره المحليه ، فان ذلك ايضا كان واضحا على مستوى التنظيمات الاخرى ، فحين فكرت القياده الناصريه فى تعزيز سلطاتها على القرارات الاقتصاديه ، عملت على انشاء تنظيمات اقتصاديه مركزيه ، فكان المجلس الاعلى للمؤسسات العامه فى ١٥ ابريل ١٩٦١ الذى رأسة عامر وناصر فيما بعد للاشراف على مجموعه الهيئات التى امتها الثوره.

---

(١) احمد حمروش ، مجتمع عبد الناصر والمؤسسه العربيه للدراسات والنشر ، بيروت ١٩٧٨ ص١٤٢ . ويمكن الرجوع الى محمد نجيب الضابط فى السلطه ـ مفاجأه تاريخيه ، كتاب مجهول الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٧٣ ، ٧ نوفمبر ١٩٨٣ ص١٥ ، وكذلك انظر :

وطبقا لمقولة لازويل Lasswell التى تذهب الى ان الطبقه الحاكمه فى مواجهة ما يقابلها من ازمات تضطر الى اختيار قياداتها على اساس الولاء والثقه[1]، نجد ان الثوره التزمت بذلك حيث دفعت الى مناصبها العناصر الواليه للثوره والمعرفه لهم ولاقرانهم ، ويفيد ذلك اهم ما يميز خطوات الثوره فى انتقاء قياداتها . والواقع انه بعد الخلافات التى حدثت عقب الانفصال السورى بين عبد الناصر وعامر ، اخذ الثانى فى دفع ، عده الى مواقع السلطه من اجل الاحتفاظ بالقوه فى البلاد . وعلى الرغم من ان عبد الناصر قد دفع بالعسكريين خارج ثكناتهم العسكريه الى الحياة المدنيه لتأمين ظهره من الانقلابات ، فان عامر دفع الموالين له فى النظام من اجل تأمين نفسه من عبد الناصر الذى اصبح فيما بعد العدو الاول له ولاعوانه[2].

ومن هنا جاء دفع المؤسسه العسكريه بطاقات جديده ، فى الحياة المدنيه ، بمثابة تغليب الولاء الشخصى على الولاء الوطنى . وقد كانت هذه السياسه بمثابة ضمان ولاء القوات المسلحه للاشخاص ، مما يعنى ان التعيين فى المناصب المدنيه كان امتيازا للعسكريين الموالين دون النظر الى كفاءتهم او مؤهلاتهم. وقد ادى ذلك الى تعيين عدد غير قليل من العسكريين فى مناصب مختلفه كان وراءها عامر وجماعته ، ويوضح الجدول التالى ان مكتب عامر كان ممثلا لانتاج القيادات العليا فى الدوله.

---

1. Lasswell, H.,"Politics: Who gets what, when, How, (New York: Median Books, Inc.), pp. 90-91.

نقلا عن: عبد الكريم درويش ، البيروقراطيه والاشتراكيه ، مرجع سابق ، ص ٢١٤

(٢) ايغور بيلياييف وافغنى بريماكوف ، مصر فى عهد عبد الناصر مرجع سابق ص ٢٨٨ .

جدول رقم ١٧ يوضح كبار الضباط الذين دفعتهم جماعه عامر اما الى " اعلى " او الى " الخـارج " (*)

الاســم	المنصب الجـديد
مدكور ابو العز	محافظا لاســوان
عبد المحسن ابو النور	وزيرا ونائبا لرئيس الوزراء
فتحي الديب	ســفيرا
على على عامر	منقولا الى جامعة الدول العربيه
فؤاد بكــر	هيئـة قناة الســويس
طلعت حسين	ســفيرا
امين هريــدى	ســفيرا ووزيــرا
زكريا امام	ســفيرا
احمد اسماعيل	ســفيرا
حافظ اسماعيل	مساعد لوكيل وزارة الخارجيـه
شعراوى جمعـه	محافظ للسويس ثم وزيــرا
احمد كامــل	هيئة رئاســة الجمهوريه
سعيد متولى	" " "
عبد المنعم رياض	منقولا الى جامعة الدول العربيه

(*) اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص١٣٢

لقد استفاد العديد من الضباط الكثير من الفوائد الماديه المعنويـــه، فقد غمرهم عامر بالمناصب والمراكز والافضال الماليه والماديه والمعنويه ، كــان

نتيجتها كسب عامر تأييد الضباط وولائهم ، وبذلك قطع الطريق امام اية انقلابات ضده . والجدير بالذكر انه لم يكن للكفاءه اية اعتبارات فى مثل هذه العلاقات ، بل كانت المحاباه والمعرفه والانتقاء الشخصى هو الاعتبار الاول ، والذى كان يديرها شمس بدران وزير الحربيه آنذاك لصالح المشير ، الامر الذى جعل محكمة الثوره ان يصفها بانها السيطره باسلوب الرشوه ، او السيطره بواسطة الفساد . والحقيقه ان عامر من كل ذلك اراد ان يجعل عبد الناصر رهينه فى يد الجيش ، مما يعنى ذلك ان عبد الناصر حينما كان يتخذ قرارا معينا كان فى ذهنه صورة مالكى السلطه فى الجيش(١).

والجدير بالملاحظه ان مالكى السلطه فى الجيش ارتبطوا مع النظام السياسى والمجتمع بمجموعه من الروابط الهامه التى سهلت عملهم ونشاطهم ، وتتمثل هذه العلاقات فى المناصب التى احتلها عامر . ومن ذلك يمكن القول ان الصحبه والدفعه والمعرفه الشخصيه والعلاقات والمحاباه والمصالح الشخصيه لعبت دورا قويا فى اختيار اوتفضيل البعض فى المناصب الهامه التى كانت اما هديه لصاحبها او رغبة فى التخلص منه (٢).

لقد اضحى وجود العسكريين ، وتزايد اعدادهم اهم سمه من سمات الثوره ، مما يعنى ذلك ان الانتماء للجيش اصبح بمثابة جواز المرور لاى -

---

(١) اسعد عبد الرحمن ، مرجع سابق ص١٠٧

(٢) احمد حمروش ، شهود ثورة يوليو ،المؤسسه العربيه للدراسات والنشر ، الطبعه الاولى ،بيروت ،١٩٧٧ ص ٤٦ .وعن ظروف الدفعه يمكن الرجوع الى :

Moore, C., Egyptian, Engineers in Search of industry, Apline Press, Inc., New York, 1980 p. 171.

وايضا حسين فوزى هووالذين كانوا معه ، مكتبه القاهره للثقافه العربيه ، القاهره ، ١٩٧٠

المناصب ، او تسهيلا للامور. فالعسكريون قد سيطروا على المراكز الرئيسيه في شتى المجالات والوزاره والتنظيم السياسى ، والمؤسسات والشركات الاقتصاديه والصناعيه ، ووزارة الخارجيه، وهذا ما جعل فاتيكيوتس[1] يذهب الى ان عبد الناصر قد جعل الجيش دعامه دولته . وقد ساعدهم فى ذلك عدم ثقة الثوره فى الاداره القائمه قبل الثوره هذا من جانب ، وتركيز السلطه فى ايدى افراد قليله من جانب ثان ، ومن جانب ثالث عدم وجود قاعده ديمقراطيه شعبيه .

والواقع ان العسكريين لم يكتفوا بالسيطره على مثل هذه المراكز ، بل تعدوا تلك المناصب وخرجوا الى مجالات اخرى ، فلم يكتف عامر المتخم بكثير من المناصب بمنصب القائد العام للقوات المسلحه والمشرف على الطرق الصوفيه ، بل اصبح رئيسا لاتحاد كرة القدم ، وعين حسين الشافعى رئيسا لاتحاد الفروسيه ، وعلى صبرى رئيسا لاتحاد السباحه ، ومجدى حسنين رئيسا لاتحاد التنس ، وعلى شفيق مدير مكتب المشير رئيسا لاتحاد الملاكمه .. الخ . لقد حطم تدفق الضباط الى هذه المراكز تقاليد الجيش ، وخلق طموحات طبقيه وفرديه لدى الكثير من الضباط ، زد على ذلك ان هؤلاء الافراد الذين عينوا فى المراكز المختلفه من غير ذوى الخبره ، ولكنهم اعتمدوا فى حصولهم على هذه المراكز اما بزيهم العسكرى ، او بصلاتهم الشخصيه[2] .

ولم تقف حدود زحف العسكريه المصريه الى المؤسسات والتنظيمات القائمه فى الدوله الى الحد الذى يمكن ان نسميه بعسكره الاداره ، بل تعدت كل ذلك حتى سيطرت على الحياة العماليه والنقابيه فعسكرتها ايضا . فعندما صدر شعار ضرورة تطهير النقابات العماليه من الشيوعيين ذلك الشعار الذى اتى

---

(١) Vatikiotis, p., J., "Nasser and his Generation London, 1978.

(٢) احمد حمروش ، مجتمع عبد الناصر ، مرجع سابق ، ص ١٤٤ .

به احد المفكرين كانـذ ار لليسار في حضور البكباشي عبد المنعم امين عضو مجلس قيادة الثوره والمسئول حينئذ عن النشاط العمالي والنقابي • وقد تم ذلـــك من خلال واقعة حضر طرفاها : عضو مجلس قيادة الثوره البكباشي عبد المنعم امين والذى ساعده ايضا الضابط عبد العظيم ، والمفكر سيد قطب الوافد مـن امريكا ومفكر قيادة الثوره للارشاد والفتوى في الامور العماليه والاجتماعيه والـذى اراد زرع الريح فحصد العاصفه • والطرف الثاني هم العمال المنتمـــون الى الحركه النقابيه • والواقع ان هذا الاجتماع كان الغرض منه ان يأمـــر الطرف الاول ، وعلى الطرف الثاني ان يلتزم ويسمع ويطيع ، وبذلك تضمن الثوره عودة المارد العمالي الى مكمنـة • لذا فقد حاول عدد من النقابيين الاتصال بقيادة الثوره • وقد استطاع احد النقابيين "صاوى احمد صاوى" - الـذى استقطب فيما بعد - ان يتصل باحد بلدياته عضو قيادة الثوره "يوسف الصديق" بغرض الخلاص من جبروت البكباشي عبد المنعم امين وشلته ، مما ادى الـى تدخل المخابرات العسكريه التى استدعت قيادة العمال للتحقيق معهم بدعوى وجود رابطة سياسيه بينهم وبين يوسف الصديق ، والتى انهت هذه التحقيقات لصالحها • ومنذ ذلك الحين فقد نجحت المخابرات في استقطاب مجلس اتحاد العمال للعمل مع جهاز مخابرات الثوره •

لقد تعرضت الحياة العماليه عقب نجاح الثوره لغزوة من عسكر الثـــوره بقصد طيها واستقطابها اولا ، ثم عسكرتها ثانيا ، وعلى اثر هذا المضمون فقد تسلط على النقابات العماليه عدد من الضباط كان اولهم البكباشي عبد المنعم امين عضو مجلس قيادة الثوره ورجل المخابرات الامريكيه ورئيس محكمة كفر الدوار التى قضت بشنق العاملين مصطفى محمد خميس ومحمد حسن البقرى (١) وثانيهم

---

1. Be'eri, Op.Cit., pp. 103-105.

الضابط عبد العظيم شحاته العجيل عميل المخابرات الامريكيه وعضو محكمة كفر الدوار ، وثالثهم الضابط عبد الله رفعت عضو محكمة كفر الدوار ، وايضا الصاغ طعيمه والصاغ الطحاوى وحسين عرفه رئيس المباحث العسكريه ووفاء حجازى (*) وسامى شرف وخالد فوزى مؤسس الروابط العماليه والضابط اسعد رفله صاحب فكرة بنك الجمهوريه العمالى ، والضابط مسعد التميمى ضابط المباحث العامه وغيرهم من ضباط الثوره . ومن خلال وجود هؤلاء فى الحياة العماليه وليست العداله القضائيه تجاه الطبقه العامله تحت اقدام العسكريين .

لقد ترتب على عسكرة النقابات العماليه بقيادة البكباشى عبد المنعم امين عضو مجلس قيادة الثوره باسم الوحده النقابيه وذلك بصدور القانون رقم ٣١٩ لسنة ١٩٥٢ بشأن النقابات العماليه ، وفى هذا الصدد يمكن القول انه حينما تمت السيطره على النقابات العماليه استخدمتها الثوره فى الاضرابات التآمريه فى مارس ١٩٥٤ ، حيث تم التمويل والتدبير والاعداد لها بقصد اجهاض قرارات مارس ١٩٥٤ ، والتى ذهبت بانهاء حكم العسكريين وعودتهم الى ثكناتهم . وقد تمت هذه الاضرابات بمعرفة طهاة التآمر فى السلطه المتمثلين فى حسين عرفه الحارس الخاص للملك فاروق ثم رئيس المباحث الجنائيه بعد ثورة يوليو ، واحمد انور رئيس البوليس الحربى ، والصاغين طعيمه والطحاوى ، وصلاح سالم عضو مجلس قيادة الثوره ، ومجدى حسنين صاحب مشروع الشجره وصاوى احمد صاوى رئيس اتحاد النقل الذى استقطبته الثوره لصالحها ، ومحمد عبد القادر سكرتير

(*) هذا الضابط هو مندوب قيادة الثوره فى تنظيم سورناجا موضوع دراستنا الميدانيه.

الاتحاد ، ولهام ابو شنب وكيل الاتحاد .

وبهذه الواقعه يعتبر اول مره فى تاريخ مصر تشترى فيها ذمم الطبقه العامله المصريه ، الذى من خلال خزينة هيئة التحرير قد صرف مبلغ عشرة الاف جنيه تسلمها الصاوى احمد الصاوى للصرف على اضرابات مارس ١٩٥٤. ولاول مرة ايضا تصبح الطبقه العامله احد ذيول السلطه والسلطان ، وان تتساق مع العسكريين ويتفقون على دحض وسلب حريتهم (١). بالاضافه الى ذلك فان الاتحاد الاشتراكى الذى جاء كحزب للدوله بعد الاتحاد القومى وهيئة التحرير ، ويعتبر بوتقه كل القوى الاشتراكيه ، كان مسيرا بشكل رئيس من قبل العسكريين ، زد على ذلك انه لم يخل من دور موثر شارك به فى دفع القادة لمختلف التنظيمات والموسسات . وعن طريقه كان يتم اختيار المناصب التى كانت احيانا هديه من السلطه ويقوم الفرد باختيارها بناء على مجموعه علاقاته .

لقد نهج بعض الضباط مجموعه من التصرفات الشخصيه المسيئه لهم وللسلطه ، وخاصة ما انيطت به من اعمال باسم " مندوب القياده " التى سادت فى شتى الوزارات والمصالح . والواقع ان ذلك قد حدث عقب السماح لعدد كبير من الضباط بدخول مجلس قيادة الثوره ، ومن خلال ذلك اصبح لكل من هولاء الاعضاء مندوبون فى مختلف الوزارات ، مما خلق ازدواجيه وحساسيه لدى الاخرين ، وخلق عند الضباط رغبة فى الخروج عن اطار النظام العسكرى والانطلاق بملابسهم الرسميه الى مواقع العمل

---

(١) للمزيد حول هذا الموضوع انظر : عطيه الصيرفى ،عسكرة الحياه العماليه والنقابيه ، غير وارد جهة النشر ، ١٩٨٣.

المدنيه . لقد اشتهر اصطلاح " مندوبى القياده " الذى كان يتحرك به هؤلاء الضباط واعتبر بمثابة الضوء الاخضر لاصدار تعليماتهم وتوجيهاتهم فى مواقع العمل المختلفه(١).

لقد احاط العسكريون انفسهم بسياج من العظمه والزهو والانضباط. بيد أنهم كانوا غير ذلك ، فقد شهد نفر من قادة عبد الناصر ان هذا الجيش كان يديره مجموعه قليله من صغار الضباط ذوى الحظوه لدى عامر ، وان رئاسته الفعليه للجيش كانت عن طريق احد العقداء المقربين له ، والذى تحيطه هو الاخر زمرة من ضباط الامن والمخابرات ، وان ميعار الاختيار لهم لم يكن موكولا الى الكفاءه او القدره ، بل كان للثقه والاخلاص والولاء . ومن ذلك يمكن القول ان النظام الناصرى كان يقف على محورين نقيضين من النفوذ ، الاول صاحب السلطه السياسيه المتمثل فى عبد الناصر ، والثانى المتحكم فى الامور العسكريه المتمثل فى عامر .

واذا كانت الاحداث - حرب السويس - قد ادت الى علو أسهم عبد الناصر ، بل اضحت كاريزمته اشبه بالبطل الاسطورى فى كل انحاء العالم الثالث خارجيا، وداخليا خاصة اذا ما قورن بزملائه اعضاء مجلس الثوره ، مما اصبح من الصعوبه بمكان على احد منهم ان يختلف معه فى الرأى ، وبالتدريج تساقط معظمهم ، ولم يبق الا من اراد له عبد الناصر ، فان عبد الحكيم عامر قد علا اسهمه ايضا بعد صراعه مع عبد الناصر عقب الانفصال السورى ، ومن ثم فان كلا ممن وقع الاختيار عليه سواء من ناصر او عامر قد استمدوا قوته وسلطاته من موقع كل منهما فى السلطه ، الامر الذى اصبحوا بفعل محاكاتهم لهما ، او بفعل حمايتهما لهم ، اباطرة او قياصرة صغار فى اية مواقع ، واصبحوا بفعل الوقت - اذا جاز لنا هذا التعبير - مثل " الابقار المقدسه " فى الديانه

(١) احمد حمروش ، مصر والعسكريون ، مرجع سابق ، ص ص ٢٣٥ - ٢٤٠

الهندوكيه لسهم حوه المحاسبة الجماهيريه [١].

لقد واجهت الثوره قدرها فى ملء القيادات الاداريه التى اصبحت خاليه بعد عمليات التطهير والاقاله ، من خلال نظرة عسكرية مفادها تفضيل اهل الثقه - العسكريين - على اهل الخبره - التكنوقراط - ، وهذه النظره اصبحت بمثابة العامل القوى فى اختيار القيادات فى كل موقع ، لان هؤلاء كانوا ذوى القربى لرجال الثوره والمسبحين بحمدهم ، لذلك ابتعد عن الساحه اهل الخبره الذين لم يحظوا بهذه الثقه . ومن هذا المنطلق استخدمت الثوره مع الاداره هذا الاسلوب منذ البدايه ، وامتد تعاملها ليشمل كل مناحى المستويات الوزاريه والقطاع العام . والحقيقه ان دلائل الثقه كانت تجد نفسها فيما وضعته الثوره من تنظيمات سياسيه من بداية هيئة التحرير ثم الاتحاد القومى وصولا الى الاتحاد الاشتراكى ، والذى تولدت عنها قيم الولاء والريا ، والتملق الذى يظهرها بجلاء كل مريد لاى وظيفه او منصب ، ومن خلال ذلك اضحت العضويه فى الاتحاد الاشتراكى احد الادوات الضروريه للتقدم والقبول فى الوظائف العامه ، ثم بات الانضمام الى الاتحاد الاشتراكى اجبارا لكل من اراد الالتحاق بالوظائف او اراد ترقية فى السلم الادارى . وفى اطار هذا الاطار الولاء للثوره كان يجرى اصطفاء اهل الثقه ، ومن ثم كان اهل الثقه هؤلاء يستخدمون نفس الاسلوب فى اصطفاء الصف الثانى من كوادر الاداره فى الشركات والمؤسسات والقطاع العام ، ولكن مع تفشى هذه الظواهر عرفت الاداره صورا شتى من الفساد واستغلال النفوذ والمناصب [٢].

---

(١) سعد الدين ابراهيم ، اسلوب الحكم بين عهد الناصر والسادات ، جريدة الجمهوريه العدد ١٠٥٣ ، السنه ٢٩ الخميس ٢٨ اكتوبر ٨٢ ص٣ .

(٢) احمد حمروش ، مصر والعسكريه ، مرجع سابق ، ص ٢٢٥

والجدير بالذكر ان قضية انتقاء وتفضيل اهل الثقه عن اهل الخبره في هذه الحقبه لم تمر دون صراع ، ولعل ابرز هذا الصراع هو موقف اعضاء مجلس قيادة الثوره من عزيز صدقي الذين وصفوه في هذه الاونه بالجفاء وعدم التعاون . ونظرا لاختلاف وجهات النظر فقد كان عزيز صدقي معاديا لفكرة اهل الثقه ، وقد ساعده في ذلك زيادة العبء على وزارة الصناعه في مرحلة التأميمات مما اتيح للتكنوقراط والفنيين فرص هائله للترقي والوصول الى مناصب المديرين ورؤساء مجالس الاداره، ولكن برغم ذلك ينبغي القول انه نتيجة لعدم الثقه في الاداريين وكذلك نقصهم هو الذي دفع الصفوه الحاكمه الى توجيه دفتها الى العسكريين .

انتقاء اهل الثقه والخبره في حقبة السبعينات :

لقد ساعد الاتجاه نحو التنميه والتصنيع في زيادة اعداد التكنوقراط في مجال الاداره التي اقتضيت التخصص . ففي هذه الاونه تم استدعاء ونداء متخصصين لتولية وزارات مختلفه مثل الزراعه والصحه والداخليه والاسكان والتربيه والتعليم العالي والصناعه . لقد اشتد عضد هذا الاتجاه في الاعوام التي تلت نكسة ١٩٦٧ وخاصة بعد ان خرج معظم الوزراء العسكريين في عام ١٩٦٨ ، فبعد نوفمبر ١٩٦٨ حدث تحول كبير في اختيار ادارة التكنوقراط اذ تراوحت نسبتهم من ١٦٪ الى ١٩٫٥٪ ، والتي كانت من قبل ضئيله ومعلقه بعيدا عنهم للغايه باستثناء محمود يونس ، وصدقي سليمان ، وعزيز صدقي ، ومصطفى خليل الذي خلف صدقي سليمان في عمله في عام ١٩٦٥ . وجدير بالذكر ان اختيار عبد الناصر لعناصر التكنوقراط في فترة رئاسته كان الاصل العسكري يفرض نفسه . فلم تكن الخبره مهمه مثل عملية الثقه ، لذلك نرى ان من وجد اهل خبره في هذه الحقبه توافرت فيه عملية الثقه . لقد تقلص وضع العسكريين ونفوذهم بعد نوفمبر ١٩٦٨،

الامر الذى ساعد على زيادة وضع الاكاديميين والبيروقراطيين ، وسيطرة المتخصصين على المناصب الاداريه ، ومن ثم تغيرت بالتالى النظره الى التنميه (١).

وما ان حل سبتمبر ١٩٧٠ حتى حدث تجميد للعسكريين فى الوزاره ، وبدأ الاتجاه الحقيقى لانتشار الفئه التكنوقراطيه فى مواقع العمل المختلفه . لقد سيطر التكنوقراط فى مرحلة السبعينات على الاداره ، وهذا كان تخوفا مطروحا فى الستينات ، خاصة مع اهمية دور القائد السياسى وفى ظل ما لعبه الجيش من دور فعال ، ولكن هذه الفئه التى استفادت من السياسه الناصريه والتى انضم معظمها الى عناصر الطبقه الوسطى فى رفض الافكار الاشتراكيه التى سادت البنيه الاجتماعيه ، هى الفئات التى تميزت ونمت فى ظل سياسة الانفتاح ، وغيرت دفة المنظومه الاجتماعيه والاقتصاديه الى نوع اخر من السياسات .

واذا كانت بداية ظهور التكنوقراط فى مصر بعد الثوره يعتبر بعد نكسة ١٩٦٧ ، فانه ليس الا واحدا من اهم مظاهر التطور السياسى التى تميزت بها الحقبه الناصريه ، والذى اخذ شكل البيروقراطيه ، ومن ثم زيادة الطابع التنظيمى ، فالتكنوقراط فى هذه الحقبه ما هى الا تعبير عن زيادة الطابع البيروقراطى للمثقفين والمهنيين .

لقد ادى اعلان سياسة الانفتاح الاقتصادى واجراءاته المختلفه ، الى ظهور ما يسمى بالطابع الاوليجاركى للنظام ، ومن ثم يمكن القول ان الصفوه التكنوقراطيه فى حقبة السبعينات وهى التى تمتد بذورها الى الطبقات الوسطى فى المجتمع المصرى ، هى ذاتها التى وقفت مناصره للاشتراكيه فى حقبة الستينيات

---

1. Akhawi, Op.Cit., p. 92-97.

وايضا

Moore, C., Op.Cit., P. 180.

وهى التى ايدت الانفتاح فى حقبة السبعينيات . والامثله على هذا ما حدث فى فترة السبعينيات "ظاهرة عثمان احمد عثمان" وضباط الجيش ومجموعة التكنوقراط الذين منحوا توكيلات تجاريه وشركات تصدير واستيراد وبيوت خبرة واستشارات .

وبذلك يكون التكنوقراط قد صرفوا نظرهم عن شعارات الستينيات التى حققت لهم تمايزا طبقيا من نوع خاص ، واتجهت بنفس انظارهم الى الاستثمار الرأسمالى ذو الطابع التجارى ، وبذا يكون التكنوقراط بدلا من ان يكونوا فى هذه الحقبه اداه للتحديث ، اصبحوا اداه لسيادة الطابع التقليدى والرأسمالى على انقاض المجتمع الاشتراكى الذى ساعدهم فى وضعهم الاجتماعى. ومما لا شك فيه ان هذه الصفوات اصبح كل همها مصالحها الخاصه ومشاعرها الرأسماليه التى تتضح فى تعاظم قيم الربح والحراك الاجتماعى السريع لا التطوير والتحديث (١) .

ويمكن القول ان الاداره فى مصر قد اختلفت فى تخصصاتها ، فعلى مستوى الوزراء نجد انه فى وزارة نجيب الهلالى التى سبقت الثوره كانت تضم ١٦ وزيرا يقابلهم ١٥ وزاره والعدد الكبير منها خدمات وكان غالبيتهم من الحقوقيين وكانوا موزعين على النحو التالى : ١٠ ليسانس حقوق اى بنسبة ٦٦٫٦٪ و ٢ بكالوريوس هندسه بنسبة ١٣٫٣٪ ، وبكالوريوس طب بنسبة ٦٫٦٪ ، وواحد من مدرسة المعلمين العليا بنسبة ٦٫٧٪ ، وبنفس النسبه من مدرسة التجاره العليا . وكان من بين هولاء الوزراء وزيران حاصلان على درجة الدكتوراه بنسبة ١٣٫٣٪ ، ووزيران حاصلان على درجة الماجستير بنسبة ١٣٫٣٪ (٢) .

---

(١) نزيه نصيف الايوبى ، مرجع سابق ، ص ص ١٠١ - ١٠٦ .
(٢) عبد الكريم درويش ، البيروقراطيه ، والاشتراكيه ، مرجع سابق ، ص ٢٩٧

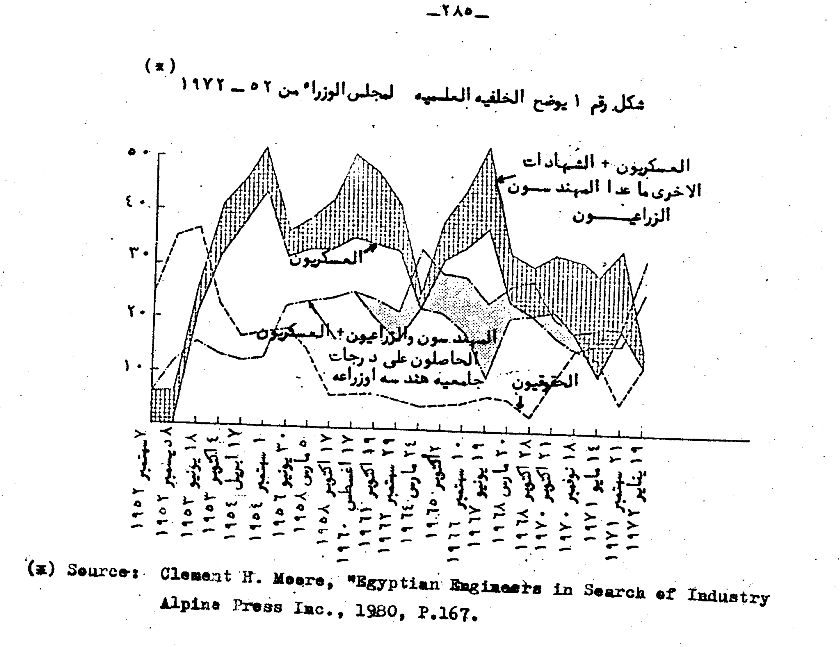
ولكن اذا كانت السياده للاداره العليا كانت للحقوقيين عشية الثورة فان الوضع قد تغير غداة الثوره واصبح الجيش والعسكريين " انظر الشكل رقم ١ " حين اخرج عبد الناصر الحقوقيين ابتداء من عام ١٩٥٤ لانهم ساعدوا محمد نجيب ووقفوا ضده . ففى ٩ اعوام من ١٩٦٢ الى عام ١٩٧١ بلغ عدد العسكريون الذين سيطروا على مناحى التنظيمات المختلفه ٥٤ فردا اى بنسبة ٧ر٤٠٪ الى ٥٥٪[1]، اما فى حقبة السبعينات فقد تغير الوضع فلم يعد للحقوقيين - برغم ان السادات اراد ان يكسبهم فاعطى لهم هرعيتهم - ايضا ولم يعد للعسكريين الذين ضربهم السادات فى ١٥ مايو ١٩٧١ ،بل اصبح للتكنوقراط الذى ازداد عددهم فى بداية السبعينات واصبح لهم السياده بعد ١٩٧٣[2].

وما ان اعلن السادات قراراته السلطويه التى ادت بانفتاح مصر على العالم الغربى ، ودخولها فى فلك الرأسماليه العالميه ، الا وتغيرت توجيهات مصر اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا ، بغرض محاولة استيعاب التغيرات الجديده، ولاستخدام الامكانيات المتزايده ، التى ادت الى الدخول فى مضمار الدول التابعه . ان جمل التغيرات فى البنيه الاجتماعيه قد ساعد بدوره فى تشكيل الصفوات الحاكمه ، ومن ثم غير بالتالى طريقة اختيار الصفوات الاداريه العليا .لقد عمل السادات فى قياداته على ان يلعب لعبة خطيره - اذا جاز لنا هذا التعبير - تسمى الاستبرتيز ، بمقتضاها خلع فيها عن ادارة المجتمع كل مكتسباتها قطعة قطعة ، وبحث لها عن صفوة اداريه اخرى هى الاخرى ثقة له .

---

1. Akhavi, Op.Cit., p. 89
2. Moore, C., Op.Cit., p. 166.

شكل رقم ١ يوضح الخلفيه العلميه لمجلس الوزراء من ٥٢ – ١٩٧٢ (*)



(*) Source: Clement H. Moore, "Egyptian Engineers in Search of Industry
Alpine Press Inc., 1980, P.167.

ان التحولات الاجتماعيه التى مر بها المجتمع المصرى فى حقبة السبعينات هى المسئوله عن تغير مفهوم الثقه ، والذى به اعاد صياغة الاداره بشكل جوهرى تتلاءم مع ظروف المجتمع الجديد ، . وغنى عن البيان ان زيادة المكون العضوى فى آليات الاداره كانت دائما من اجل فرض ادارة بعينها. لقد شهدت حقبة السبعينات حالة من الجهاله والغوغائيه والسطحيه والماديه " الدولاريه والديناريه " جعلت كل فرد داخل المجتمع يتكالب عليها (٣). ومن هنا يمكن القول انه على الرغم من ان مصر فى الستينات كانت تدار من خلال نظام اوتوقراطى لا يقوم على الجدل بل على الاوامر والقرارات العليا ، فان مصر كانت تدار من خلال الرأسماليه الطفيليه فى السبعينات، الامر الذى يعنى هنا ان اهل الثقه فى عصر السادات هم اهل القمه فى السبعينات .

وبذا نذهب الى ان مفهوم اهل الثقه فى السبعينات قد اختلف عنه فى الخمسينات والستينات باختلاف التوجيهات المجتمعيه . فاذا كان معيار الاختيار فى الاولى تقوم على الولاء والدفعه والصحبه والشله والصداقه فان الاختيار فى الثانيه تقوم على المصاهره والولاء للتوجيهات الجديده ، والتهليل لها ، والمصالح المشتركه والرشوه ، والاقارب ، والمعارف ، والحصول على مزايا الواقع الطبقيه الجديده ، . وعلى الرغم من ان جنود هذا النظام كان للتكنوقراط الذى اتسع نطاقهم خاصة اذا ما قارناهم بفترة عهد الناصر ـ انظر الجدول رقم ١٩ ـ ، الا انهم ذوو توجيهات رأسماليه ، وبذلك يكون قد اختلفت مفهوم القياده ، تماما واصبح مقلوبا ، اذ اضحى القائد

---

(١) توفيق الحكيم ، حديث الى القراء ، الاهرام ، ٢٤ مايو ١٩٨٣

يقف فى الخلف ، واخر من يتعرض للمسئوليه والمحاسبه، واخر من يعطى ويضحى ، واول من ينجو ويهرب(١).

جدول رقم ١٩ يوضح اختلاف عدد التكنوقراط
فى حكم كل من عبد الناصر والسادات(*)

مجال العمل	بداية حكم ناصر ٥٤ _ ٦٢	نهاية حكم ناصر ٦٢ _ ٧٠	حكم السادات ٧١ _ ٧٩
النقل والمواصلات	٣	٣	٦
الصناعه	٢	٥	٥
البترول	_	٢	٢
الاسكان	٣	٧	٧
الرى	١	٣	٤
الكهرباء والطاقه	_	٥	١

(*) Source: Moore, C., Op.Cit., p. 179.

ولكن هناك يمكن القول ان ثمة تشابه بين السادات وعبد الناصر فى اختياره للكوادر الاداريه ، والمثل على ذلك ان الاول استعان بمن استعان بهم الثانى فى وزاراته ، وينطبق ذلك على الدكتور مصطفى خليل وزير

(١) نوال السعداوى ، غياب الحريه ام غياب الشجاعه الادبيه ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٤٨، مايو ١٩٨٣ ، ص ٣٦

المواصلات فى عهد عبد الناصر ، ويمكن القول ان مثل هذه الشخصيات كـــان يذهب اليهم السادات لكى يستقطبهم وذلك لقرب توجهاتهم من توجهـــات نظامه الجديد ، حيث ان مصطفى خليل قد درس فى امريكا . واذا كـــان عبد الناصر قد استعان بالجيش فى ادارة البلاد ، فان السادات قد استعان بالبوليس وابرز مثال على ذلك ممدوح سالم رجل البوليس الذى رأس حـــزب مصر ثم رأس الوزاره . وعلى الرغم من ان اختياره لم يكن اختيارا موفقـــا لانور السادات ، الا ان شهرة ممدوح سالم باعتباره رجل امن هو الـــذى فرض وجوده فى منصب رئيس الوزراء وخاصة ان مصر كانت فى حالة طـــوارى (١). وثمة شبه اخر بين نظام عبد الناصر ونظام السادات ، فاذا كان عبد الناصـــر قد ولى كبار العسكريين المناصب العليا فى التنظيمات السياسيه فى المجتمـــع، فان ذلك ينطبق ايضا على نظام السادات الذى جعل رئاسة الاحزاب فى مسيرة الديمقراطيه المزيفه العسكريين ايضا ، فنجد ان حزب الاحرار الذى عهـــد برئاسته الى مصطفى كامل مراد وهو ضابط سابق ، وخالد محى الدين وهـــو ضابط سابق ايضا واحد اعضاء مجلس قيادة الثوره ، لحزب التجمع الوحـــدوى الاشتراكى التقدمى (٢).

ولم يحدث قط طول تاريخ مصر ان تمت عملية نهب منظم من قبـــل الصفوه الحاكمه والتكنوقراط ، مثلما حدث فى الاعوام الاخيره من حكم السادات اذ ساد الفساد وانتشر على قمة الهرم الاجتماعى فى مصر ثم واصل انتشـــاره حتى استتب فى القاعده . ففى السنه الاولى من حكم السادات حين لاح لـــه امكانية سير الحكم دون اضطرابات ، اعطى السادات الى افراد عائلته ــ اخوتـــه

---

(١) محمد حسنين هيكل ، خريف الغضب قصة بداية ونهاية انور السادات ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، الطبعه الرابعه ، بيروت ، ٨٣ ص ٢٥١

(٢) المرجع نفسه ، ص ٢٦٢

واقاربه واصهاره ـ اشارة البدء في الاشتغال بالاعمال التجاريه ، الامر الـــذى ساعدهم في التضخم ، ثم تكشفوا بعد فياح نشاطهم في نهاية حكمه ، فقـــد كان عن طريقه تؤدى المصالح والميزات لهم (*).

ولم تقف الذمم الخربـــه عند هذا الحد ، بل اشترك التكنوقراط في سيادة هذا الفساد . فنجد ان احمد نوح وزير الطيران قد اتضح انه مسئول عـــن فضيحة شركة بوينج ، وان عبد العزيز حجازى رئيس الوزراء قد اتهم في صـــفقة حديد التسليح الاسبانى الذى هو اقل مواصفه من المستوى العالمى واعلـــى في اسعاره . وفي عام ١٩٧٣ بيع صفقة اسمنت مصرى بسعر اقل من الســـوق العالميه كان المستفيد منها ذوى الحظوه لدى السادات ، وقد ادى مثل هـذه الافعال سواء من الصفوه الحاكمه او من الوزراء التكنوقراط الى استفحـــال الرأسماليه الطفيليه التى وصل عدد المليونيرات منهم ١٧ الف مليونـــير عـــام ١٩٨٠ (١).

لقد انتشرت في حقبة الانفتاح كثير من الظواهر . فعلى سبيل المثـــال لو نظرنا الى احد بناءات القوه في المجتمع المصرى في حقبة السبعينات " ظاهرة عثمان احمد عثمان " ، الذى استفحل في حقبة السادات ، وهو نفسه الـــذى اممه جمال عبد الناصر وهو الذى ظل على رأس شركة المقاولين العرب في عهـــد ، لتحقيق الاستمراريه في ادارتها ، لوجدنا انه لعب دور كبير في تعيين اقاربـــه

(*) لا يعتبر السادات اول العسكريين الذين اتاحوا الفرصه لاقاربهم فقد سبق في ذلك محمد نجيب الذى عين شقيقه على نجيب سفيرا في سوريا ، واتاح لشقيقه الاخر منحه دراسيه لدراسة الطب في امريكا ، ولشقيقه الثالث منحه اخرى لدراسة الطب البيطرى في انجلترا .

(١) محمد حسنين هيكل ، خريف الغضب ، مرجع سابق ، ص ٣٩٤

ومعارفه واصهاره وشلته في كثير من المناصب ، ولـو اردنا شيئا من الدقـه ـ على سبيل المثال ـ لذهبنا الى فحص شركة المقاولين العرب ، الشـركه الوحيده التي لها الحظوه في الاستيلاء على المشروعات التي تقوم بهـا الدوله ، او التي تسند لها المشروعات بأوامر سلطويه " مثل الصالحيه" الـذى كان شقيقه رئيس مجلس ادارة شركتها " لوجدنا ان جميع الاقارب والمعـارف والا صهار على رأس هذه الشركه • وهم على النحو التالى :

١ ـ حسين عثمان	شقيق عثمان ورئيس مجلس الاداره •
٢ ـ صلاح حسب الله	ابن اخت عثمان ونائب رئيس مجلس الاداره •
٣ ـ عباس صفى الدين	زوج ابنة شقيق عثمان ونائب رئيس مجلس الاداره •
٤ ـ يحيى ابو الغيط	" " " " " " " "
٥ ـ محمد حلمى عبد المجيد	صديق قديم مقرب لعثمان " " " "
٦ ـ محمد محمـود	" " " " " " " "
٧ ـ محسن ابو جبـه	زوج ابن شقيقة عثمان وعضو مجلس الاداره •
٨ ـ حسن ناصف	ابن خالة عثمان وعضو مجلس الاداره •
٩ ـ محمد رفعـت	زوج ابنة شقيق عثمان وعضو مجلس الاداره •
١٠ ـ ادهم زاهـر	" " " " " " "
١١ ـ سامح حسب الله	ابن شقيقة عثمان " " "
١٢ ـ عادل ايوب	" " " ومدير عام الشركه ومدير مكتـب رئيس الاداره •

والواقع ان هذه الظاهره قد بدأت في حقبة السادات ، والجدير بالذكر ان العلاقه بين عثمان والسادات لم تبدأ من الانفتاح الاقتصادى ، ولكن ترجـع ايامها وقت ان كان السادات في مجلس قيادة الثوره ، ونظرا للعلاقه الوثيقـه

التى بينهما فقد جذبه السادات اليه وعينه فى نهاية ١٩٧٣ وزيرا للتعمير . والحقيقه ان هذه العلاقه قد قويت ، ومن ثم ازداد نفوذ عثمان وعضد وضعه بعد زواج كريمة السادات من ابن عثمان . ومنذ ذلك التاريخ فقد اصبح فى مصر دولة فوق دوله ، او بمعنى اخر دوله داخل دوله (١).

وعلى الرغم من ان شركة المقاولين العرب هى جزء من القطاع العام ، الا انه منذ ذلك الوضع وبفعل قوانين الانفتاح ، فانها ساهمت فى وجود مجموعه من الشركات الخاصه التى تحولت فيما بعد الى اقطاع عائلى ، ويكفى للتعرف على ذلك حين النظر الى تكوين ادارة هذه الشركات التى كان على رأسها اقاربه واصهاره ومعارفه (٢).

ومثلما ساعدت الظروف على بزوغ نجم عبد الناصر وطوأسهمه فى ١٩٥٦، فقد لحق بالسادات نفس الشئ بعد حرب ١٩٧٣ التى كانت اعظم الانجازات طول عشر سنوات حكمه والتى فى اعقابها دحض الناصريه وتمرد على رموزها وسياساتها وتخلص من رجالها . فحين خلقت حرب السويس كاريزمة عبد الناصر ، فان حرب اكتوبر خلقت نجوميه وعالمية السادات ، ومثلما كانت فى حقبة عبد الناصر ابقار مقدسه ، كانت فى فترة السادات ايضا وان اختلفت شكلها ، وايضا كانت هذه الفئه بعيده عن اى نقد واى لوم ، لان الحاكم الذى تصرف مع افراد وطنيين من خلال نجوميته وعالميته ، كان يعتبر اى نقد لهذه الابقار المقدسه هى نقد ذاتى له ولحكمه . ولقد ظل هؤلاء التكنوقراط الوزراء فى الحكم

---

(١) محمد حسنين هيكل ، خريف الغضب ، المرجع السابق ، ص ٤٠٠

(٢) للتعرف على هذه الشركات والمناصب العليا فيها يمكن الرجوع الى : محمد حسنين هيكل ، المرجع السابق ، ص ٤٠٥

يستبيحون كل شيء دون مشاركة في اتخاذ القرارات او رسم السياسات ، مما كان دورهم لا يتعدى التنفيذ لهذه السياسات .

واذا كان عامر قد حكم شخصية عبد الناصر في حقبة الخمسينات والستينات فان احدى سيدات حقبة السبعينات قد حكمت من خلال شخصية الرئيس . فاذا كان الاول له دور فعال وقوى في تعيين كثير من الافراد العسكريين في شتى مناحى التنظيمات القائمة في المجتمع ، فان الثانيه هي ايضا كانت مؤثره على صعيد اتخاذ القرارات والتدخل في شئون الحكم ، وفي تعيين الوزراء ، وكذلك تعيين الادارات المختلفه(1) . ومن ثم يمكن ان نستخلص انه حينما كانت الطبقه الاداريه العليا اداة طبيعيه في يد الاحزاب السياسيه والسراى قبل الثوره ، فانها غداة الثورة اصبحت في يد العسكريين ، وفي حقبة السبعينات اصبحت في يد الحاكم واصهاره واقاربه ومعارفه .

ومما سبق يمكن لنا القول ان كل ما اتت به الصفوه الحاكمه سواء في الخمسينات والستينيات او في السبعينيات كان اساسه الحكم الفردى الذى اخذ مسئولياته بعيده عن الديمقراطيه الحقيقيه والمشاركه الجماهيريه ، فلم تكن في فترة حكم عبد الناصر اية مشاركه جماهيريه سوى اجباره على العدول عن استقالته عقب ٩ و ١٠ يونيو ١٩٦٧ ، اما في فترة السادات فلم تكن اية مشاركه جماهيريه الا في حادثتين : الاولى تتمثل في احداث ١٨ و ١٩ يناير التي بها عدلت الحكومه عن قراراتها ، والثانيه حادثة اغتياله التي جاء بها احد افراد عشيرته العسكريه كتعبير عن مجموع الشعب باستثناء القوى المستفيده من نظامه .

---

(1) توفيق الحكيم ، جريدة المساء ، العدد ٩٧٧٢ ، السنه ٢٨ ، الاثنين ١٦ يناير ١٩٨٤ ، ص٣ "بتصرف" .

ومجمل القول ان ما اتى به القاده السياسيون بدءا من السنوات الاولى للثوره حتى حقبة الانفتاح الاقتصادى من ادارة عليا سواء كانت اهل ثقه واهل خبره ، كانت فى الاساس تعبيرا عن نمط الايديولوجيات السائده فى كل حقبه . فاذا كان العسكريون قد تسيدوا حقبة الخمسينيات بمنطق الصحبه والدفعه ، وان رافعى الشعارات واللواءات قد انتشروا فى كافة التنظيمات فى حقبة الستينات واضحوا اهل ثقه ، فان اهل الثقه فى حقبة السبعينات قد تغير مفهومها واصبح لرأس المال والمصاهره والصحبه والمصالح المشتركه .
ان الاداره العليا فى كل حقبة هى انعكاس للتوجهات القائمه . وهذا ما توضحه صور الاداره العليا فى الفصل التالى .

" الفصل الخامـس "

صور من الادارة العليا فى المجتمع المصرى : الموقف من القضايا والوزن النسبى

تمهيـــد

أولا : صور ادارة الخبـــرة

- ادارة الخبرة ذات التوجه الايديولوجى فى حقبه البحث عن ايديولوجيا .
- اهل الخبرة فى فترة ولوج رموز الاشتراكيه .
- اهل الخبرة فى حقبه السبعينيــات .

ثانيا : صور ادارة الثقـــة

- نموذج اهل الثقة ذو الرؤيه الايديولوجيـه .
- الضباط فى الادارة العليا وتأثير العمل السياسى عليهم .
- نموذج اهل الثقه الاكاديمى فى حقبه الانفتاح .

تمهيد :

يوضح التاريخ الاجتماعى والاقتصادى للمجتمع المصرى ان الادارة وجدت كتنظام على مر العصور منذ مصر الفرعونية ٠ واذا ما اردنا الرجوع الى هذه الازمنه لوجدنا أن جذورها تتضح فى شخصيته الكاتب الفرعونى الجالس القرفصاء ثم فى شخصيه شيخ البلد فى مصر القديمه ـ ويرى البعض أن الادارة المصريه فى الازمنه المختلفه كانت من الاشياء الهامة لادارة المجتمع معتمد اعتمادا اساسيا على الرى الصناعى ذلك المجتمع الذى لم تتواجد فيه الراحة والهدوء او التقدم الاجتماعى والاقتصادى الا من خلال ضبط النيل ، ومن ثم التحكم فى الماء. وتعتبر هذه الحقيقه الجغرافيه الاجتماعية الاساس الواقعى لنظام الحياه ومشكلة اى نظام يعمل على استتباب الأمن من خلال ادارته٠

وثمه عوامل ايكولوجيه وجغرافيه متنوعة أسهمت فى وجود الادارة كوظيفه لها سماتها الخاصة فى المجتمع المصرى ٠ لقد أدى طابع الحضارة المصرية المعتمد على الرى الصناعى الى وجود تنظيم ادارى ومركزى يحكمها ٠ وبذا شهدت الدولة المصرية منذ بداية عصر الأسرات كتنظيم ادارى وسائل الانتاج والحياة الاجتماعية ٠ والاستقرار التاريخى للمجتمع المصرى يوضح أن الادارة لم تكن سلطة تحكم فحسب ، بل كانت أيضا سلطة تملك ٠ فاذا كانت الادارة على طول الحقب التاريخية فى مصر احدى وجهى العملة ، فان الوجه المقابل لها هو التحكم والسيطرة ، وبذلك تكون الادارة فى مصر قد أخذت شكل السلطة المركزية التى اتسمت بخاصيتين هما : الأولى تتلخص فى أن هذه السلطة تقع على قمة الجهاز الادارى وتتسم بالطابع المركزى القوى ، أما الثانية فترى أن هذه المركزية تحتاج الى كم غير قليل من الموظفين المرتبطين بالسلطة فى شكل هرمى ٠

ولما كان دور الحاكم وثيق الصلة بالحياة الاجتماعية التى تعتمد على الرى الصناعى ، فان سلطة الحاكم أضحت احدى الضروريات الهامة فى تلك الحياة. لقد أخذت سلطة الحاكم العديد من الصور والأشكال ، فأحيانا تأخذ صورة الحكم الفردى الاتوقراطى من جانب ، وأحيانا أخرى تتسم بالمركزية والبيروقراطية

من جانب آخر • وينبغى التنويه هنا أنه من خلال هذا الطغيان الذى اشتق من شخصية الحاكم ، استمدت الادارة مكانتها وطرق ممارستها •

وباستقراء التاريخ الاجتماعى الاقتصادى للمجتمع المصرى يتضح أن الدولة المركزية فى بعض الحقب التاريخية تعتبر المالكة الوحيدة لوسائل الانتاج والمتحكمة فيها ، وأنه من خلال تلك المركزية ، وذلك التحكم ارتفعت مكانة الادارة وكونت بالتالى طبقة تتناقض مصالحها الطبقية مع مصالح الطبقات الأخرى ، وتختلف رؤيتها عن رؤى الآخرين • ولما كان الجهاز الادارى فى المجتمع المصرى يتصل بكافة جوانب الحياة الاجتماعية ، وله القدرة على السيطرة عليها ، فانه أضحى بمثابة وسيلة القهر الوحيدة لتنفيذ مطالب السلطة ، ودلالة ذلك أن الجهاز الادارى يقف فى مواجهة الشعب الذى خرج من انتماءاته المختلفة ، وهذا ما يحدثنا التاريخ عنه ابتداء من محمد على وصولا بالاحتلال البريطانى حتى ثورة يوليو ١٩٥٢ (١) •

وباعتبار ان الادارة نتاجا للمجتمع التى تعمل فى اطاره ، وأن ثمة علاقة بينهما ، فان الادارة ما هى الا انعكاس للمواقف السياسية والطبقية والسائدة • والجدير بالذكر أن الادارة المصرية منذ القدم قد تمركزت حول سلطة الحاكم ، وبذلك عملت السياسات المتتالية على المجتمع على اقامة نظام مركزى يقوم على التحكم فى مناحى البلاد المختلفة من خلال العوامل الايكولوجية والحضارية والتاريخية التى فرضت ذلك • والجهاز الادارى الذى تعاقب على المجتمع المصرى يوضح لنا مدى توافد كثير من الأنماط الادارية

---

(١) حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :

وأيضا على ليله ، الآثار الاجتماعية لقوانين الاصلاح الزراعى دراسة ميدانية لتحديد آثاره والاتجاهات نحو متضمناته ، فى: الاصلاح الزراعى فى مصر الاصول التاريخية والجوانب الاقتصادية ، السيد يس "مشرف" المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ، ١٩٨٠ ، ص ص ٤٤٠ـ٤٤٦ • ملاك جرجس ، مرجع سابق ، ص ص ٦٩ـ٧٠ • ومحمود عوده ، الفلاحون والدولة ، مرجع سابق • بيرى أندرسون ، دولة الشرق الاستبدادية ، ترجمة بديع نظمى ، مؤسسة الابحاث العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى ١٩٨٣ ، ف•ن•نيكفوروف الشرق والتاريخ العالمى حول اسلوب الانتاج الاسيوى ، ترجمة وتقديم توفيق حوم ، دار الفارابى ، الطبعة الاولى ، بيروت ، ١٩٨١

عليه . ولكن ثمة حقيقة اساسية هى ان الجهاز الادارى فى مصر طوال فترة وجوده قد اعتمد على العسكريين تارة وعلى البيروقراطية تارة أخرى، وعلى التكنوقراط تارة ثالثة، وعلى كل فأى نمط من هذه الادارة كان يقع تحت تأثير مجموعة الأفكار والايدلوجيات السائدة ، والتى حددت شكل ولون اى منها . ولما كان كل من البيروقراطية والتكنوقراط يدخلان فى صفوفة أهل الخبرة، فاننا سوف نركز عليهما كوحدة واحدة باعتبار ان دراستنا تهتم اساسا بأهل الثقة واهل الخبرة.

واذا جاز لنا أن نتخيل انه يمكن رسم خريطة ما لحركة الادارة العليا بين أهل الثقة وأهل الخبرة ، فان الباحث هنا يسعى لتحديد موقع كل منهما على هذة الخريطة وذلك لكل ما يحملانه من تفرده خصوصية، تلك التى انصبت فى الاساس على رصد وتحليل العناصر الرئيسية لايدلوجية الصفوة الحاكمة المصرية التى سيدت نظرياتها وآرائها لفرض نوع من الادارة سالفة الذكر . وفى هذا النطاق سوف يعرض الباحث هنا لصور ادارة أهل الخبرة وأهل الثقة. ومن خلال نمط أهل الخبرة سوف يقوم الباحث بعرض ثلاثة أنماط :أحدهما ذو رؤية أيدلوجية وعمل فى التنظيمات الصناعية منذ ١٩٥٧ ، والثانى عمل منذ ١٩٦١ وهو أيضا مصنف فكريا ، أما الثالث فهو أهل خبرة تدرج فى المناصب الادارية للتنظيم الذى عمل فيه الى أن اصبح رئيسا لمجلس ادارته. أما بالنسبة لاهل الثقة فسوف يعرض الباحث لثلاثة أنماط أيضا الاول والثانى لعضوين من تنظيم الضباط الاحرار، أما الثالث فهو من العسكريين فى الجيش المصرى الحاصلين على درجة الدكتوراة فى الهندسة (*).

(*) حصل الباحث على حالات أهل الخبرة عن طريق المعرفة الشخصية فعن طريق استاذى الدكتور على ليله تمكن الباحث من التعرف على صاحب الحالة الاولى ، ثم عن طريق صاحب الحالة الاولى توصل الباحث الى صاحب الحالة الثانية. والحالة الثالثة استطاع الباحث ان يصل اليها من خلال زيارته لاحدى التنظيمات بكفر الدوار. أما عن حالات أهل الثقة فقد توصل اليها الباحث من خلال ماذكرته بعض المصادر المكتوبة التى رجع اليها الباحث ، والتى فيها ذكرت اسمائهم . فالحالة الاولى توصل اليها الباحث عن طريق الاستاذ الدكتور ... ل الهوارى. وفى مدينة الاسكندرية توصل الباحث الى الحالة الثانية عن طريق صاحب الحالة الاولى الذى كانت تربطهما علاقة وثيقة ترجع الى الايام الاولى للثورة وربما لقبلها . أما الحالة الثالثة والاخيرة فكانت عن طريق المعرفة الشخصية للدكتور على ليله . وهذه الحالات اعتمد الباحث فيها على المقابلات المتعمقة التى تمت بين الباحث وبين اصحابها . وقد حصل الباحث على هذه المعلومات عن طريق التسجيل أما كتابة أو على الكاسيت. ويحاول الباحث هنا عرض ما جاء فى =

أولا : صور ادارة الخبرة :

الحالة الاولى : ادارة الخبرة ذات التوجيه الايديولوجي في حقبه البحث عن ايديولوجيا .

بدء صاحب هذه الحالة (محمد) (١) العمل في الشركات الصناعية عام ١٩٥٧ عقب فصله من عمله في كلية فيكتوريا بالاسكندرية (**) ، وترشيحه للاتحاد القومي . ومن قبل كان يعمل بالجامعة وقت أن كان ضمن الطليعة المثقفة التي دخلت العمل السياسي ضد أصحاب المصالح الكبيرة في المجتمع في عام ١٩٥٤ . والجدير بالذكر أن هذه الفترة تعتبر أول مرة تدخل فيها فئة المثقفين العمل السياسي بعد غياب طويل .

لقد عمل في الشركات الصناعية من خلال وساطة الدكتور راشد البراوي الذي كان في ذلك الوقت ناقم على تصرفات الثورة الذي اسقطته في الانتخابات برغم تعاونه معهم وعمله مستشارا لمجموعة التنظيمات الصناعية القائمة في ذلك الحين . وقد كان التنظيم الذي عمل به يدخل في نطاق هذه التنظيمات ، وعن طريق أحد الاصدقاء عين محمد فيه مديرا للمصانع . كان هذا التنظيم ظروفه صعبة فهو كان بداية قطاع عام ، وكان من قبل ملكا لمجموعة من الرأسماليين الأجانب الذين أحسوا بعد ١٩٥٢ ، مثلهم مثل كافة الرأسماليين بمجموعة التغيرات التي أتيت بها الثورة ، فأستطاعوا ان يدفعوا بأموالهم الى الخارج وأوقفوا نشاطهم . وبالتالي كان على الثورة الا تقف سلبية فأشترت التنظيم عن طريق البنك الصناعي ، ومن ثم بدأت تؤول ملكيته الى الدولة . وحينئذ بدأت حكومة الثورة بدفع أحد العسكريين على رأس هذا التنظيم ، ومن خلال فكرة الاشتراكية التعاونية التي طرحتها الثورة في ذلك الوقت بدأ العمل ، وبالطريقة التقليدية كون مجلس ادارة التنظيم . والواقع أن هذا التكنوقراطي قد وطأت قدماه ذلك التنظيم بعد عام من قيامه ، وقد جاء عقب مدير سابق يعتبر عالم الحراريات الأول في مصر آنذاك ، والذي اختلف مع العضو المنتدب

* هذه الحالات كما جاءت من أصحابها مع التعليق اذا اقتضت الظروف ذلك . وفي هذا الصدد يذكر الباحث انه لاقى كثير من الصعوبات في الحصول على مزيد من الحالات التي تنطبق عليهم معيار الثقة .

(١) أسماء الاعلام في هذه الحالات كلها من وضع الباحث .

(**) فصل صاحب هذه الحالة من عمله لمنطلقاته الفكرية اليسارية ، والتي كانت تضرب بشدة على المستوى القومي في ذلك الوقت .

العسكرى الذى هو بمثابة أهل الثقة بالنسبة للسلطة العسكرية الحاكمة للمجتمع فى ذلك الوقت ، والذى دفعت به الثورة فى اطار الشرعية الثورية ومنطلقاتها . لقد كان هذا العضو مخطئ فى تصوره ، اذ عمل من خلال فكرة الحاكم بأمره ، ففرض رأيه دون مراعاة لرأى الآخرين ، واحتكر السلطة ، ومركز الادارة ، فما كان الا أن إختلف كثيرا مع الاداريين تارة ، والعمال تارة أخرى .

لقد رأى محمد أن العمال فى هذا التنظيم كانوا يتخذون قياداتهم قدوة لهم فى كل شئ . ويضرب مثل على ذلك بأنه عندما كانت هذه القيادة تواجه مشاكل العمال بطريقة لحظية و وقتية فى وقت كان هم الادارة الاول واتجاه الدولة الاساسى هو الانتاج ، انعكس ذلك على مواقف العمال من الانتاج ، اذ اندفعوا مثلهم مثل الادارة تجاه العمل بصورة جدية ، وقد كان من نتائج ذلك الاندفاع أن حققوا نتاجا كبيرا ، تخطوا به مرحلة الاملاق الذى عاشه فيه التنظيم عقب تصفية الرأسماليين أعمالهم .

لقد عمل محمد ذو الخبرة باندفاعه وقناعة خاصة مفادها ، انه لابد أن يعمل هذا التنظيم ، فذهب مشجعا لهؤلاء العمال لرفع كفاءتهم الانتاجية . ورغم ضعف عدد العمال وقلة خبراتهم ، الا انهم حققوا انتاجا عاليا كان سببا فى أرباح هذا التنظيم . وأضحى على الادارة حتى تظل هذه الكفاءة عالية أن تكافئ هؤلاء العمال ، وحينئذ طلب المدير التكنوقراطى ـ محمد ـ من العضو المنتدب العسكرى اعطاء العمال أجر يوازى سبعة أيام مكافأة على مجهوداتهم فرفض ، ثم أخذ يخفضها الى أن طلب اعطاءهم ثلاثة أيام فرفض أيضا على الرغم من أنه اعطى لنفسه ومن حوله مكافأة توازى قيمة الثلاثة أيام لكل العاملين . ويرى محمد ذو الخبرة هنا أن هذه المكافأة لو أعطيت للعمال لكانت قد تركت أثرا حسنا فى نفوس العمال ، وبالتالى قد انعكس ذلك على الانتاج فيما بعد .

وبسبب موضوع مكافأة العمال أختلف محمد ذو الخبرة مع العضو المنتدب ، وذات يوم حدث تجمهر واعتصام وامتناع عن العمل من قبل العمال ، وحينذاك وقف العضو المنتدب يتحدث الى العمال دون تنويه الى صرف مايستحقه العمال من أرباح ، مما حدا بهم أن تطاولوا عليه ، فأخذ يحثهم على الانصراف الى العمل ولكن دون جدوى . ويرى محمد أنه شعر فى ذلك الوقت أن ثمة تحرك من جانب العمال فأبلغ العضو المنتدب فما كان عليه الا أنه بطريقته العسكرية يرد قائلا اضرب اى منهم تجد الكل يخاف ، وبهذه الطريقة

العسكرية الفجة، فعل مع أحد العمال الذين جاءوا طلبا لحقوقهم . وعلى الفور اقتحم العمال مكتب العضو المنتدب مما أدى الى اصابته اصابات بالغة نقل على أثرها فاقد الوعى الى المستشفى . ويمكن القول هنا أن التسلط والدكتاتورية واحتقار العمال سببا فى سوء العلاقة بين العمال والادارة فى هذه الحقبة . وعلى أثر هذه الحادثة استطاع العضو المنتدب من خلال تقريراته السرية أن يصنف أهل الخبرة فى ذلك الوقت من ضمن الشيوعيين مستغلا الوقت الذى كانت فيه الدولة فى صراع مع الشيوعيين . وقد انتهى هذا الصراع لصالحه، مثلما تم مع أهل الخبرة الذى كان مثله .

لقد استغل أهل الثقة هذا الصراع خاصة بعد ان ضرب عبد الناصر الشيوعيين وزج بهم فى السجون، وايضا ما كان قائم بينه وبين عبد الكريم قاسم وخرشوف، فكان من السهولة بمكان على أهل الثقة استغلال هذا الموقف ضد محمد . وعلى أثر هذا تدخل البوليس السياسى ونقل أهل الخبرة من موقع التنظيم بجنوب حلوان، الى المقر الادارى للتنظيم بالقاهرة . ولكن أهل الخبرة قد استغل ذلك ودخل فى نزاع أمام القضاء، وفى المحكمة باعتبار القضاء أهل خبرة استطاع ان يجعلهم ينفعلوا مع قضيته، وتكاتفوا معه ضد أصحاب البدل الصفراء فحكموا له بمبلغ ٢٠٠٠ جنية تعويض، وهذا المبلغ فى ذلك الوقت — على حسب قوله — يعتبر أعلى تعويض حكمت به المحاكم المصرية .

ولم يقابل هذا الصراع بين العمال والادارة العليا ،أو بين الادارة العليا والمديرين أى تحرك من قبل التنظيمات العمالية للمصنع، لأن فى هذه الآونة قد تم استقطاب القيادات العمالية . وخاصة ان الحركة العمالية قد ديست تحت أقدام العسكريين، وبالتالى وجد على قمتها مجموعة من الانتهازيين الذين انتفعوا من مواقعهم القيادية، اكثر من مطالبتهم بحقوق الذين أتوا بهم الى هذا الموقع .

ويرى محمد أن وراء مثل هذه الحوادث التى وقعت فى معظم التنظيمات الصناعية أو التجارية فى ذلك الوقت، ترجع الى أن الاندفاعة الاساسية لثورة يوليو ١٩٥٢ كانت لأهل الثقة العسكريين التى جاءت دون أى تنظيم سياسى ،بمعنى آخر أن الثورة لم يكن لديها صفوف قيادية تعتمد عليها ، وبالتالى لم يكن لها طريق آخر تسلكه سوى طريق أهل الثقة . ومن خلال ذلك ظهرت فكرة مندوب القيادة الذى كان له كامل السلطة

فى مصر فى ذلك الوقت. كان هذا التكنوقراطى يعمل تحت امرة أهل الثقة العسكرى، وكان دائما رأيه هو السائد والمسيطر، وما أن اختلفا حول سياسة الشركة استطاع أن يخلى الساحة منه . ويرد محمد أن أهل الثقة فى ذلك الوقت كانوا ينظرون الى أهل الخبرة نظرة متعالية باعتبارهم مثقفين فقط، وأن أهل الخبرة كانوا ينظرون الى أهل الثقة باعتبارهم بدل صفراء وحاملى شهادات البكالوريا المتوسطة . وهذه النظرة المتعالية المتبادلة أدت الى عدم التعاون بينهم والى الانقسام، وبالتالى الى السيطرة والانفراد بالحكم من جانب العسكريين .

لقد كان الاسلوب السائد فى الادارة هو تغليب فكرة الثقة بالاسلوب العسكرى، ومن ثم المعرفة الشخصية فى اختيار القيادات الادارية باعتبارها أقرب الطرق لذلك، واستطاع أن يمثل على ذلك بمديرية التحرير الذى كان يسيطر على قيادتها احد الضباط . فحتى وان كان يريد أن يجتذب اليه أحد الاستشاريين من أهل الخبرة، فكانت المعرفة الشخصية هى المحك الاول فى الاختيار، وذهب الى ان هذا الوضع ينطبق عليه ايضا، فانه لم يصل الى العمل فى التنظيمات الصناعية عن طريق الاختيار البيروقراطى الصحيح وليس لانه مؤهل علميا، بل يرى انه اختير عن طريق الدكتور راشد البراوى الذى أوحى له أحد الاصدقاء بانه يمكن أن يفيده فى مجال الحراريات وخاصة انه حاصل على الدكتوراة فى تخصصها .

وقد ارجع كل هذا الى عدم وجود نظام واضح ومتبلور المعالم، أو حصر على سليم أو جهاز لديه معلومات كافية عن نوعية المؤهلات الموجودة . واذا كان ذلك الاسلوب الشخصى هو السائد فى فترة التخبط الايديولوجى، فان فترة التبلور الايديولوجى كان الاسلوب الشخصى قد تسيد بصورة مباشرة، والدليل على ذلك أن عزيز صدقى وزير الصناعة آنذاك أتى برجاله ومعارفه فى المناصب الادارية العليا فى التنظيمات الصناعية. ويرى أهل الخبرة التكنوقراطى صاحب هذه الحالة ان هذا النظام كان يسبب مشاكل كثيرة فى التنظيمات الصناعية، لان من جاء من قبل الدكتور عزيز صدقى كان يعتبر أهل ثقة ولكنه ليس عسكرى، فيشعر ان ورائه من يحميه ويسنده،، وبناء على ذلك فهو لا يختلف كثيرا عن

والاهلية . ولكن حين أرادت الثورة البناء تحتم عليها أن تستعين بأهل الخبرة ، ولكن هذه الخبرة كانت في المرتبة الثانية . وقد ضرب مثال على ذلك بمجلس الانتاج ومجلس الخدمات ، فرأى أن كل منهما كان به العديد من أهل الخبرة ، ولكن لم تكن لهم كلمة الفصل في أى من الامور ، لان اهل الثقة العسكريين كانت ذات الكلمة الاولى . ويرى ايضا ان ذلك لم يكن على مستوى مجلس الانتاج والخدمات فحسب ، بل كان سائدا في فترة بداية الثورة وخاصة بعد أن تنازعت قوى الدفع الثورى فيما بينهم داخليا .

والجدير بالذكر أن الثقة هنا ليست بالمعنى الواسع للثورة ، وانما كانت لمن في أعضاء مجلس قيادة الثورة . بمعنى الاخلاص الشخصى لافراد مجلس قيادة الثورة . ويؤكد محمد ذوو الخبرة أن ذلك تطور طبيعى لمجموعة ليس من خلفها تنظيم سياسى أو نظام يستطيع من خلاله أن ينتقى مختلف القيادات .

ويرى محمد أن الصفة العسكرية والمعرفة كانت أقرب طرق الثورة لاختيار رجال الادارة ، ويرجع ذلك الى استعلاء العسكريين على الآخرين بما فى ذلك رجال الجامعة وخاصة فى عام ١٩٥٤ حين أعلنوا أن مجموعة العسكريين ما هم الا قوالب جامدة من العسكرية ليس لهم أية أفكار عن الحياة المدنية ، وأنهم اصحاب بدل صفراء لايتعدى فكرهم عن المجالات العسكرية . ويرى محمد ذوو الخبرة صاحب هذه الحالة أن من أتى من رجال الجامعة هو أيضا له صفة الثقة المدنية ، وهم يدخلون فى صفوفة الانتهازيين الذين يستغلون مثل هذه الظروف لكى يطفوا على السطح (*) .

ويرى محمد ذوو الخبرة أن "النعرة" القومية لعبت دورا هاما وخاصة بعد تأميم قناة السويس فى عام ١٩٥٦ . ولما كانت الانتهازية تتصف بحاسة شم قوية فقد لعبت على هذا الوتر ولايمكن القول بأن الانتهازية بدأت من هنا ، فالانتهازيون والمنتفعون بدأوا مع انشاء هيئة التحرير ، فهم استغلوا المواقف السياسية التى حفل بها الواقع المصرى ، ومن خلالها انتشروا فى كافة التنظيمات ، ويرجع هذا بالضرورة الى عدم وجود حزب سياسى ، أو توجيه فكرى منذ البداية . والواقع أن الانتهازية ليست نتيجة أن من فى السلطة يختار

(*) يرى صاحب هذه الحالة أن الوضع مشابه تماما لما حدث فى حقبة السبعينات من أحد رجال الجامعة الذى أضحى أحد السياسيين البارزين فى هذه الحقبة .

الانتهازيين ، لكن الحقيقة غير ذلك لان التركيب السياسى لم يسمح بشكل جيد لظهور العناصر القيادية الجيدة القادرة على العمل السياسى والتنفيذى من وسط الجماهير . والدليل على ذلك أن الانتهازين الذين ولدوا مع هيئة التحرير وتربوا فى الاتحاد القومى وكبروا فى الاتحاد الاشتراكى هم الذين استولوا على كل المناصب القيادية فى كل تنظيم حزبى انشأته الدولة .

وعلى حسب ما ذكر صاحب هذه الحالة أن عمله فى التنظيم الصناعى الذى عمل به كان بمثابة نذير ينقله الى رفاقه الماركسيين لان معرفتهم كانت فى حكم العديد مثل غيرهم من المثقفين عن الطابع العام للوحدات الصناعية . لقد كانت معرفتهم نظرية بعيدة ومنفصلة عن الواقع . وحيث كانوا مليئين بالحماس للطبقة العاملة والفلاحين باعتبارهم وقود الحركة الوطنية ، ومن بناة الاشتراكية الا انه بمعايشته الجزئية للواقع العمالى استطاع ان يخرج بنتيجة اساسية مفادها أن القوى العاملة فى مصر بفضل العسكريين أصبحت بمثابة نويات منعزلة فى المجتمع (حالة كفر الدوار ، حالة المحلة ، حالة شبرا) ، ومثلما حدث فى التنظيم الذى عمل به ، يحدث ايضا لمئات مثلها أو اكثر منها . وقد عزى ذلك الى وجود مجموعة من المهرجين والمضللين والمنتفعين يقودون العمال وكل همهم الكسب من خلال مواقعهم ، وقد ضرب مثل على ذلك برئيس النقابة الذى عمل فى التنظيم معه ، والذى ما لبث أن نصب على رأس النقابة ، حتى طلب شراء صالون لمنزله ليتسنى له مقابلة الضيوف وحتى يليق ذلك به ويكون مناسبا لمنصبه الجديد . وقد أضاف صاحب هذه الحالة أن هذه الامور كانت تعطى له ثقافة ارحب ، واطلاع اكثر على طبيعه الطبقة العاملة ، وبذلك خرج عن المقولات النظرية ، وهو يرى أنه خرج بطبيعة الحال عن العموميات التى قرأ عنها ودخل فى تفاصيلها التى لمسها ، واستطاع ان ينقلها الى رفاقه لكى يكون تاكتيك العمل السياسى مع العمال أقرب الى الواقع .

ويرى محمد صاحب هذه الحالة أنه من يدخل فى صفوفته ـ كان يعمل فى الصف الثانى تحت قيادة وامرة أهل الثقة ، ومن ثم كانوا يدخلون تحت الضغوط المختلفة . واستطاع محمد ذو التوجه الايديولوجى أن يضرب مثل على ذلك ـ فيقول أنه قبل مجيئه الى هذا التنظيم كان يعمل فى مكانه ذو خبرة آخر غيره ويعتبر بحق أبو صناعة الحراريات

العسكريين فى تصرفاته . فقط ينصرف على العسكريين ينصرفهم عليهم برغم انهم اهل خبرة . وقد ارجع كل ذلك الى المعرفة التى تربط عزيز صدقى بهؤلاء المديرين وما بينهم من صلات قد تصل الى نوع خاص من النفاق والتملق .

ويذهب اهل الخبرة الى ان الثورة لم تكن تدفع الى كل القطاعات بمن يتصفون باهل الثقة . فبالنظر الى قطاع المقاولات نجد ان الثورة ابقت اهل الخبرة كما هم دون ادنى تغير . وهو بذلك لم يرد ظلم هذه الحقبة وقائدها عبد الناصر . فهو يرى ان عبد الناصر لم يكن يميل تماما الى أهل الثقة والدليل على ذلك قطاع المقاولات الذى أبقاه عبد الناصر كما هو . ولكنه يرى ان هذه الاعمال كان يتم ادارتها وفق مبدأ سياسى يتخلص فى انه رجل الثورة . ليس كذلك فقط بل رجل من رجال الثورة ... اى ان المعرفة والولاء الشخصى هنا كان المحك الاساسى . اضف الى ذلك ان الخبرة فى ذلك الوقت كانت مرتبطة بالجامعيين . وان العسكريين لديهم فكرة ان هؤلاء ليس لديهم سوى كلام نظرى وكلام كتب فقط .

اما عن كيفيه وضع خطة الشركه . فيرى محمد ذوو الخبرة -صاحب هذه الحالة انه مثل اى تنظيم فى الدولة كان ولابد ان يتماشى مع السياسة العامة للدولة . لكن خطوات وضع الخطه كان يتم وضعها داخل التنظيم . ثم يقرها مجلس الادارة . ثم الجمعية العموميه . ثم ترسل الى الوزارة لتعتمد وتقر ويتم تنفيذها . ولكن فى حالات الصراع التى منى بها التنظيم وضعت خطة التنظيم خارج نطاقه عن طريق الوزير . ولذلك كان يحدث دائما عندما تتعارض آراء عضو مجلس الادارة المنتدب العسكرى مع بقيه اعضاء المجلس وخاصة منهم التكنوقراط . مما كان عليه الا ان يرفق تقريرا مفصلا ومن ثم تصنيف هؤلاء بانهم شيوعيون . ويذهب به الى الوزير الذى كان فى ذلك الوقت عسكرى ايضا ويعرض عليه الامر بمساعدة من يغدق عليهم من ارباح الشركة فى المؤسسه . وتمرر خطه التنظيم من الباب الخلفى حتى يقرها الوزير وتصبح فى حكم التنفيذ . وغالبا ما كان يلصق العضو المنتدب العسكرى التهم والتحريض سواء بالعمال او بالادارة اذا ما عارضوه فى سياسة التنظيم . فاحيانا كان يتحالف مع الامن . واحيانا اخرى كان يتحالف مع

التقارير السريه من اجل اخلاء الساحة له ، وابعاد معارضيه لكى يصول ويجول بمفرده ٠

ويرى محمد ان العدد الكبير من المسرحين من الجيش فى هذه الفترة لم تذهب الى قيادات اداريه عليا ، بل يذهب الى ان هؤلاء قد زج بهم الى الادارات الوسطى فى جميع التنظيمات ، وهو فى ذلك يرى ان من جاء على قمه اى تنظيم صناعى كان يحمل صفة التكنوقراط والعسكريه فى آن واحد ، وعلى ذلك فهو يرى ان سلاح المهندسين فى فترة تسييد اهل الثقه كان المورد الاساسى لامداد الصناعة برؤساء مجالس الادارة٠

وفى احدى تنظيمات صناعة الكيماويات يمكن ان نشير الى نمط اخر من الادارة العليا فى هذه الحقبه ، فبرغم انه حصل على دكتوراه فى العلوم الهندسيه ، الا انه لم يعمل وفق اى مبدأ ديمقراطى ، حيث كانت سياسية تتسم بالشدة والقسوة مع العمال والادارة٠ لقد كان يفعل مايريد وطبقا لارادته ، فكان يضع القرارات وبالتالى لعب دورا حاسما فى التعيينات ، وكذلك انجاح العمال فى مجلس الادارة او فصلهم من التنظيم ، وكان ايضا يتسم الى حد بعيد بالمحسوبيه والمحاباة لعدة افراد ، وقد ساعده فى ذلك وضعه الاجتماعى وصلته بالجهات العليا ، فهو خال شمس بدران ومن خلال هذا الوضع بدأ يصول ويجول فى التنظيم حسبما يرى٠ وفى هذا المقام ينبغى ان نذكر ان صلة القرابة بينه وبين شمس بدران جعلته يتصرف من خلال سلطة الاخير ووضعه فى السلطة٠ ويتصرف وكأنه اله٠ لقد كانت معظم الشكاوى التى تكتب فيه ترد اليه ثانيه٠ ويذكر احد الاخباريين ان رئيس النقابة لهذا التنظيم الذى عانى من اضطهاد رئيس مجلس الادارة كثيرا، قد كتب العديد من الشكاوى، وكل مرة يرد له رئيس المجلس نفس الشكوى الى رئيس النقابة عن طريق ابن اخته ، مما حدا برئيس النقابة ذات يوم ان ركع على رجليه وقال له انت ربنا ٠

وعلى الرغم من كل هذا الا ان ارباح التنظيم كانت كبيرة ، ولكن نصيب العمال منها كان لايذكر٠ ولجبه الجارف الى المحاباة والمحسوبيه فقد اغدق على متملقيه بالكثير من المنافع سواء الماديه او الادبيه٠ لقد كان اهل الخبرة صاحب اعلى الشهادات الدراسيه الذى استمد قوته من قوة العسكريين ، لم يكن يقسو على العمال فحسب ، بل كان يقسو

على المديرين أيضا . وكانت زوجته برغم انها لم تعمل داخل التنظيم الا انها كانت عندما تدخل المصانع كانت تعطى جزاءات للعمال . ولم تقف تجاوزاته عند هذا الحد ، بل انه كان يملك " عزبة " وكان يرسل اليها الكيماوى - سماد - الخاص بالشركة لتسميد أرضها دون اى مقابل ودون اى محاسبة من أحد . لقد تمتع هذا التكنوقراطى بشخصية قوية استمدها من وضع شمس بدران ابن اخته .

ويذكر نفس الاخباريان أهل الخبرة الذى استمد وضعه من ثقة العسكريين، كان عندما يخرج من المسجد يقوم أحد العمال بالباسه حذائه، ومن خلال هذه الشخصية أيضا انتفع كثير من المنتفعين والمحابين له، وايضا كان يعين ما يريد ، ويفصل مايريد دون الرجوع الى أية قواعد او لوائح نص عليها القانون . وبذلك لايختلف هذا التكنوقراطى " أهل الخبرة " فى تصرفاته عن العسكريين الذين استمدوا شرعيتهم من الثورة .

<u>الحالة الثانية</u> : أهل الخبرة فى فترة ولوج رموز الاشتراكية :

عمل فى شركة النصر للزجاج فى عام ١٩٦١، أى بعد ما تحدد التوجه الايديولوجى للنظام ونستطيع القول أن هذه الفترة هى التى اكتمل فيها بناء التنظيم السياسى للدولة، ومن ثم مؤسساتها النقابية والسياسية . لقد وصل هذا التكنوقراطى - حسين - الى تنظيم النصر للزجاج " يس سابقا " من الباب الخلفى ، وذلك بعد موجه القبض على الشيوعيين فى ١٩٥٩، فعندها فصل من الجامعة أصبح لايوجد لديه مصدر للرزق ، ويذكر على لسانه انه فى ذلك الوقت استطاع ان يتصل برئيس قسم مكافحة الشيوعية ويقابله فى مكان عدم ويهدده اذا ما وقف فى سبيل تعيينه خاصة اذا ما طلب هذا التنظيم موافقة الامن على ذلك . وعلى أثر هذا التهديد استطاع أن يجنب قسم مكافحة الشيوعية من الوقوف فى طريقه ، وعين فى التنظيم .

فمع حركة التأميمات أمم مصنع " يس " ودخل حسين - أهل الخبرة - الى هذا التنظيم عن طريق أحد اصدقائه، ولكن عندما ذهب الى هذا التنظيم كان على رأس هذا التنظيم تكنوقراطى آخر يعتبر أهل ثقة بالنسبة لعزيز صدقى ، ومع التغيرات التى حدثت فى هياكل المجتمع ، اراد هو أن يبقى الوضع على ما هو عليه دون ادنى تغيير ،

حتى عندما وفد ذووالخبره - صاحب هذه الحاله - وضعه فى منصب مستشار لهذا التنظيم . ولقد تميزت هذه الفتره بصراع حاد بين الاداره العليا المتمثله فى اهل الخبره والثقه فى نفس الوقت لعزيز صدقى ، وبين العمال . فهذه الاداره فضلت بعض العمال على اخرين ، فكانوا اما من اقارب صفوة المجتمع او من اقارب بعض اعضاء مجلس الاداره او من معارفه او اصدقائه او اقربائه او شلته . واستغل البعض داخل هذا التنظيم هذه الاضطرابات والانقسامات التى اثرت على شكل الانتاجيه لدى الاجهزه العليا واوعز اليهم ان العمال فى سبيلهم لحرق التنظيم اذا ما اسرعوا وتدخلوا ، وخلال وقت غير طويل ، اسقط رئيس مجلس الاداره، وفى ذلك الوقت لم يكن ثمة فردا اخر يستطيع ان يقود مسيرة تنظيم " يس" . وحينئذ سلمت له القياده لمسايرة العمل والانتاج .

ووسط هذه القلاقل والاضطرابات بدأ حسين يعمل على رأب الصدع الذى اصاب صفوف العمال ، وعلى حسب ما ذكر ، فانه ذهب يعمل فى اطار سياسة وضعها ، وهذه السياسه مفادها انه عمل على تهدئة الجو ، فبدأ بالنقابة وذهب اليهم يسمع كلامهم ، وفى احدى الاجتماعات وضح لهم ان الذى تسبب فى هذه الصراعات قد ولى عنهم وهو الان المدير ، وهم العمال، وعلى المدير والعمال معا ان يقوما سويا بانجاح التنظيم ، لان الجميع مالكون له. وطلب منهم فى هذا الاجتماع ان يكونوا متعاونين - اى النقابه - على حل مشاكل جميع العمال حتى يظل هذا التنظيم قائما .

ويذكر حسين انه فى ذلك الوقت قد توصل الى ايجاد ٣٠٠٠ نموذج للشكاوى وهذا النموذج مقسم الى ثلاثة اقسام ، الاول يكتب العامل فيها اسمه ويكتب شكواه فيما لا يزيد عن ثلاثة سطور ، والقسم الثانى خصص للرئيس المباشر لكى يكتب رأيه فى الشكوى ، ثم رأى المدير صاحب السلطه الفعليه ، واخيرا يبقى جزء

اخير خصص لرأى النقابه . وقد فوض رئيس مجلس الاداره النقابه فى فحص هذه الشكاوى ، وقد كانت الشكاوى معظمها اما عباره عن عدم احتساب المدد السابقه للعاملين ، او ان بعضهم غير منتفع بالمكافاه ، او ان بعضهم لم يأخذ الحوافز ، او ان آخرين تخطتهم الترقيه ، وبذلك اصبح امام المسئولين تصنيف لمجموع الشكاوى ، ومن خلاله استطاعت ان تحل جميع هذه المشاكل ، ثم انطلق هذا التنظيم بسرعه فى الانتاج والتفوق .

ويرى حسين ذوو الخبره انه من خلال دراسة صغيره اجراها استطاع ان يتوصل الى ان مكافأة الانتاج فى فترة التكنوقراطى السابق صاحب الثقه من قبل عزيز صدقى — كانت تصرف بشكل اقطاعى ، فكان رئيس القسم ياخذ ١٠٠٪ ، واعوانه يأخذون ٩٠٪ ، وباقى العمال لم يكن يصيبهم الا قدر ضئيل لا يذكر ، والجدير بالذكر ان ارباح الشركه كانت لا تعطى الا لعدد محدود من الاشخاص وخاصة المقربين منه .

ومن خلال ذلك كانت الصراعات بين الاداره السابقه وبين العمال ، ولما كان على الاداره التى اتت ان تسوى هذه الصراعات ، وان تكون وتخلق علاقه حسنه ، فكان عليها ان تلبى كل الشكاوى ، وبالفعل أتم ذلك عن طريق ديمقراطية الاداره مع النقابه فى مجلس الانتاج الذى حرص فيه كل فرد بالتعاون. ومن هنا لعبت الاداره العليا دور موثر بالتعاون الجيد مع العمال فى اصلاح ما فسد .

ونمط الاداره العليا هنا كان يعمل باسلوب التسيير الذاتى ، ومن خلال هذا الاسلوب لم تجد اى مشكلة لا بينه وبين النقابه ، ولا بينه وبين القاعده العريضه من العمال ، لان الاداره هنا من بين العمال ، والاداره العليا ما هى الا جهه اشرافيه .

اما بالنسبه لموقف لجنة الاتحاد الاشتراكى للمصنع ، فيذكر صاحب هذه الحاله انه كان يعرف قياداته واحدا بعد الاخر . اى انه كان يعرف اصحاب الاصوات العاليه (*) والمهللين الذين لهم القدره فى الوصول باصواتهم الى اعلى المستويات ، فقد اتبع ايذائهم سياسة تسكيت اراح بها التنظيم من وصوليتهم واراحهم . فقد اعطى كل على حسب هواه وما يحتاجه لسه فاهه . فعلى سبيل المثال اعطى كل منهم ساعات اضافيه على ساعاتهم الاضافيه المقرره ، واخرين ترك لهم الحبل على الغارب او اغفل عن موضوع اموال العمال التى كانت تعطى لهم اثناء مقابلة الرؤساء التى كانت تأتى لزيارة مصر ، ومن هنا استطاع اهل الخبره ان يعطى كلا هؤلاء ما يريدونه ويبتغونه فى سبيل تركه وتفرغه للاداره والعمل والانتاج .

ويذكر حسين انه فى هذه الحقبه كانت توجهاته مطابقه تماما لهذه الحقبه فاصبح احد كوادرها فى التثقيف السياسى . ففى ديسمبر ١٩٦٧ فوجئ بان ثمه قرار من رئيس الاتحاد الاشتراكى وهو الرئيس عبد الناصر بالتحرك الى العمل السياسى ، وكان فى ذلك الوقت يوجد مكتب تنفيذى للاتحاد الاشتراكى فى كل محافظة . ونظرا لاهمية منطقة شبرا الخيمه حيث التجمعات العماليه الكبيره ، فقد خصص لها مكتب تنفيذى خاص بها تبتعد به عن محافظة القليوبيه سياسيا ، ومنذ ذلك الحين وقد صدر قرار بتفريغه سياسيا ، ولكنه يذهب فى القول انه قد ناقش الامر مع بعض الاصدقاء ، ولوجود خبره سابقه لاحد اصدقائه الذى عمل فى منظمة الشباب وترك عملة وعمل بالعمل السياسى ثم عندما خرج من منظمة الشباب وجد نفسه فى الهواء بدون عمل وظيفى وحتى سياسى ، تقابل مع شعراوى جمعه الذى كان امين الاتحاد الاشتراكى وابلغه بانه سوف يعمل فى العمل السياسى بجانب عمله الوظيفى .

(*) يطلق صاحب هذه الحاله على هؤلاء " اصحاب الطبل الاجوف " باعتبار ان الطبل الاجوف اعلى صوتا .

وقد كان فى ذلك الوقت الذى عمل فيه فى فترة تطبيق القوانين الاشتراكيه ، واثناء وجوده فى التنظيمات السياسيه ، وجد مسئول كبير فى الاتحاد الاشتراكى يهابه الكثير سواء من اعضاء التنظيم او الجماهير ، وكان ذلك المسئول عضوا منذ هيئة التحرير ، وكان ايضا من كبار المستفيدين والمنتفعين ، وعن قرب لمس اهل الخبره صاحب هذه الحاله - ان هذا الشخص كون لنفسه شركة عربات تاكسى باسم زوجته ، واشترك مع بعض تجار خشب فى فارسكور ، ولديه مجموعه شقق مفروشه تستخدم فى الجلسات الخاصه لصفوة القوم . ولم تقف تجاوزاته عند هذا الحد بل كانت له اتصالات ببعض رؤساء مجالس الاداره من اجل الحصول على المزيد من المكاسب ،فعلى سبيل المثال ان هذا الكادر كان يطلب من رئيس مجلس ادارة شركة تقوم بانتاج القماش بعض "اللوطات" الصالحه للتصدير على انها معيبه او غير صالحه ، وهو بدوره يقوم بتصريفها وبيعها على انها سليمه ، وقد اثر ذلك على انتاج هذه الشركه ووصلت بها الامور الى اسوأ حالاتها ، وكان ايضا يقوم باستغلال بعض الشركات الاخرى فكان دائما يستخدم سيارات بعض الشركات فى تنقلاته .

لقد عمل هؤلاء من خلال التنظيمات السياسيه باسلوب الخطب والشعارات فى كافة المؤتمرات،ويذهب اهل الخبره انه عقب النكسه كان الشعب يفور فاقترح عليهم ان يعكس الوضع بمعنى ان تسمع الكوادر السياسيه بدلا من الخطب ، وان يتكلم الشعب وينفس عن رغباته ويخرج ما بداخله ، فما كان من هذه الكوادر الا ان قالوا ان مثل هذه الامور سوف تقلب موازين القوى ، وبذلك ترى القاده اننا غير قادرين على تسيير العمل السياسى . وفى احدى المؤتمرات يذهب اهل الخبره انه طبق هذه الفكره فوجد الكثير من الجماهير ينفعلون معه واصبح هناك متسائل والكوادر تسمع وقد سبب ذلك حرجا لهم ، فما كان عليهم الا ان اعتبروه من خلال التقارير السريه احد المحرضين والمعوقين

لمسيرة العمل السياسى ، وبعد ذلك الحدث يقول اهل الخبره انه خرج من بين صفوف الكوادر السياسيه ويوضح اهل الخبره انه لم يكن بينه وبين النظام السياسى القائم اية تباين ، الا فى جزئيات بسيطه ، بل رأى انه ثمة تلاقى فى الكثير بين هويته الفكريه وبين المجتمع الكبير .

ويذكر ذوو الخبره صاحب هذه الحاله انه فى فترة وجوده على رأس تنظيم " يس" للزجاج دفعت الحكومه بفردين من اهل الثقه العسكريين فى الادارات الوسطى لعمل احدهما فى الامن ، والاخر فى العلاقات العامه ، وكان فى ذلك الوقت تسيطر اجهزة الجيش سيطرة كاملة على تشغيل الضباط الذين يسرحون من القوات المسلحه . ويرى اهل الخبره انه لضعف امكانياتهم فلم يستفاد بهم فى مواقع العمل المختلفه ، وبالتالى لم يكن لهم نفوذ يذكر ، ولكنه يرى ان نمطا من التعاون ساد بينهم .

ويرى حسين "أهل الخبره" انه عمل من خلال سياسة اداريه نصت على توزيع الادوار على مجموع الادارات الموجوده فى التنظيم ، وهو فى ذلك يرى ان الاداره العليا خلصت فى هذه الحقبه الى التخطيط والتنسيق والتنظيم . ويوضح صاحب هذه الحاله انه برغم توجيهاته الفكريه ، الا انه لم يقتنع بالتطبيق السياسى لاجهزة العمل السياسى داخل التنظيم الصناعى الذى يرأسه ، فلم يقتنع بالاتحاد الاشتراكى وممثليه ، وايضا لم يقتنع بالجهاز النقابى وممثليه ، وهو يرى انه حينما شرعت الدوله فى تعميم فكرة مجلس الانتاج داخل كل تنظيم لم يمثل اعضاء التنظيمات السياسيه والنقابيه فيها الا عن طريق الانتخاب الذى اجرى على كافة اعضاء التنظيم ، ويذكر حسين "أهل الخبره" - صاحب هذه الحالة - برغم ان ذلك كان مختلفا فى كل التنظيمات الاخرى ، الا ان قناعته الفكريه اثرت عليه فى كافة تصرفاته ، وعلى صياغة العمل الادارى ، فهو يرى ان قناعته

الاداريه الشخصيه شكلت الكثير من تصرفاته، فهو صاغ ادارة ديمقراطيه من خلالها سار التنظيم اداريا بطريقة ذاتيه . وقد اعطى حسين مثال على احدى قناعاته التى عمل بها فذكر انه فى مناسبة افتتاح الاهرام كان موجود اعضاء الطليعة فطلب الرئيس عبد الناصر ان يجتمع بهم ، وكان اهل الخبره صاحب هذه الحاله ضمن الطليعه المثقفه هذه . وقد دار حديث فى هذا الاجتماع كان قد بدأه عبد الناصر بأنه لا فرق بين الرأسماليه والاشتراكيه لان كلا منهما يتساوى فى تحقيق تراكم رأسمال معين ، وان الرأسمالى ياخذ ذلك التراكم فى النظام الرأسمالى ، وان الدوله تاخذ التراكم فى النظام الثانى ، وان كل منهما يسير العمل ويولد فائضا ، وان هذا الفائض يولد تراكما مرة ثانيه ،ثم هذا التراكم يولد مثله وهكذا دواليك فالفرق الرئيسى بينهما هو النجاح فى ذلك . فما كان على اهل الخبره المصنف ايديولوجيا الا ان ناقش الرئيس عبد الناصر فذهب الى ان الفرق بين هذا وذاك ان هناك ممارسات يوميه ولحظية تستطيع من خلالها ان تفرق بين كلا النوعين ، ففيها توجد ممارسات يأخذ فيها قرارات تغليب الربح ، وفيها ايضا قرارات تغلب مصلحة المجتمع ومن هنا نستطيع القول ان ثمة فرق بين القرارين وضرب مثلا على ذلك على تنظيمه انه عندما تطلب منه طلبيه انتاج معينه لانتاج زجاجات بيبسى كولا ، وطلبية اخرى لانتاج زجاج الدواء ، وان الاولى ستدر عليه ارباحا اكثر مما تدرة الثانيه، فاذا كانت الاداره فى هذه الحاله هادفه للربح فسوف تنتج النوع الاول ، واما اذا كانت الاداره من النوع الثانى فسوف تغلب مصلحة المجتمع على مصلحة الفرد . فالمدير الاشتراكى سوف يغلب مصلحة المجتمع عن مصلحة الشركه الذاتيه ومصلحته الخاصه ، وهو فى ذلك يرى ان القناعه الشخصيه هى التى تتصرف فى الاشياء بما لا يخرج عن الاطار العام لسياسة الدوله .

ويذكر حسين صاحب هذه الحاله فى هذه الفتره كان التنظيم ايضا مندوبين

للمباحث وكانوا معروفين لديه ، وكما كان هناك مندوب للمخابرات ، واخر للامن القومى ، ويرى ان كل هؤلاء استفادوا من مواقعهم ، ولكنه لم يسمح بتدخلهم فى مجريات الامور . وهو يرى فى ذلك انه لا بد ان تكون هناك عيون للسلطه ، فلم يعترض عليهم لانهم من اجهزة الدوله طالما انهم لا يتدخلون فى عمله ، وقد علق على ذلك انه قد تعايش معهم وخدمهم وخدموه بالرغم من انهم كانوا يدركون انه يسارى المنطلق والفكر ، وكان سائدا بينهم مبدأ " لكم دينكم ولى دين " ولكن فوق الجميع هو العمل من اجل نهضة المجتمع وتقدمه .

ويرى حسين انه كان بامكانه ان يتخلص من اى منهم فى اى وقت عن طريق افران الشركه ، ولانه لم يكن يدبر مؤامرة وكان عليه ان يعمل من خلال قناعته وتحالفه مع فكر الدوله ، فكان عليه التزام ومسئولية ، ذلك الالتزام وتلك المسئوليه تتلخص فى الولاء للوطن والاخلاص فى العمل دون محاباه لاحد . وقد اضاف اهل الخبره انه كان يأسف لرؤية كثير من رؤساء التنظيمات الصناعيه الذين تودد وا لهؤلاء عن طريق امداد هم بالخدمات ، وذكر ان احدى الشركات بمنطقة مجاورة له كان رئيسها يجهز لهم شقق مفروشه للجلسات الخاصه ، وكان ذلك بغرض عدم كتابة اى تقرير يسىء اليه ، بل يكتب فيه تقرير مدح للجهات العليا ، وعن طريق ذلك يذكر صاحب هذه الحاله انه صار محافظا فى يوم من الايام . ويضيف انه كان يرى اخر يرسل خدماته الى منازل هؤلاء ، حتى عمالة وسيارات شركته كانوا خدم لمنازل هذه الجهات . ويرى اهل الخبره ان كل ذلك كان بغرض تأمين شرور هذه الجهات من كتابة اى تقرير يصبح بعدها اما فى مسكنه وهذا فى اضعف الامور ، أو وراء الشمس ـ بمصطلح هذه الحقبه ـ وهذا هو طبيعة الاشياء فى هذه الفتره .

وحول موضوع الثقه والخبره رأى انه كما لعب عبد الناصر دورا رئيسا بدفع العسكريين الى المناصب المدنيه باعتبارهم عوامل ثقه له ، فان افراد عشيرته العسكريه ايضا قد دفعوا بمن هم اهل ثقه لهم . ولكن يجب وضع موضوع الثقه والخبره فى اطار الصوره المنظمه اكثر منها فى الصوره الفرديه ، والصوره المنظمه تتمثل فى خروج رجال الجيش من الادارات الوسطى بالطريقه المنظمه ، بمعنى ان يكون هناك قاعده ، ان كل الوظائف الخاليه فى كافة التنظيمات لدى جهاز ما وهو المخابرات، بحيث عندما يخرج الضباط من الجيش يجدون امامهم الوظائف المدنيه ومن هنا اصبحت المخابرات طرفا فى اختيار وملء الوظائف الاداريه المدنيه ، وهو فى تلك الصوره المنظمه يرى ان عبد الحكيم عامر ليس بعيدا عن ذلك لانه بعد الانفصال السورى اراد ان يسيطر على شتى القطاعات المدنيه ، مثلما سيطر على المؤسسه العسكريه ، وعلى جهاز الشرطه العسكريه التى ادخلها فى لجنة محاربة وتصفية الاقطاع . ويرى اهل الخبره ان عامر لم يكتف بذلك بل دفع افراد عشيرته الى اشد الأمور تأثيرا على الجماهير ، فهو دفع من يثق فيهم الى ادارة الانديه الرياضيه والمثل على ذلك الفريق عبد المحسن مرتجى الذى خرج من الجيش ليصبح رئيسا لمجلس ادارة النادى الاهلى .

والواقع ان سيطرة عبد الحكيم عامر ــ والكلام لازال لاهل الخبره ــ فى ذلك الوقت كانت اشبه ما تكون بوزارة للقوى العامله ، اى ان مكتب عامر كان بمثابة وزارة ظل للقوى العامله ، فلم تكن هناك حالات فرديه فى التعيين ، بل كان هناك اتجاه تنظيمى ، فاذا كانت القوى العامله ترسل من ٦ ــ ٧ خريجين فى كل تنظيم ، كان الجيش يدفع بفرد يسن او ثلاثه فكان منهم من يدفع بغرض كتابة التقارير السريه ، او بمنطق عسكرة الاداره . واذا كانت هذه نظرة جزئيه ، فهو يرى ان النظره الكليه لهذا الموضوع ان هذه الاشياء لم تكن

بعيده عن منطق الصراع والاستيلاء على السلطه بين عبد الناصر وعامر .

ويقول حسين انه لا يستطيع الجزم بان كل الضباط ذهبوا الى المؤسسات او الشركات العامه ، بل بعضهم خرج من الجيش وذهب للعمل فى شركات التصدير والاستيراد وهذا ما انعكس فى حقبة السبعينات . وبعضهم كان على تمم شركات المقاولات ، وكونوا شركات خاصه وعملوا من خلال مقاولات الشركات العامه، وبعضهم خرج من الجيش مارس مناشط تجاريه . وذكر اهل الخيره انه يتذكر احد افراد الثقه الذين عملوا فى تجارة الورق وتوريدات مختلف الاشياء للقطاع العام، ومن خلال الارتباط بالمصالح الخاصه مع قيادات القطاع العام استطاع ان يتضخم بطريقه غير شريفه ، واصبح فى حقبة السبعينات احد ظاهرة المليونيرات .

ولما كان قطاع التجارة الخارجيه فى يد ادارة الدوله ، فيرى حسين ان هؤلاء العسكريين قد غزوا قطاع التجاره الداخليه ، ويرى ان النسبه العظمى فيها كانت فى يدهم ، وعلى ذلك فمن الممكن ان نجد اهل الثقه العسكريون فى هذا القطاع اكثر من غيره فى القطاع العام الصناعى ، وقد ضرب مثل على ذلك بظاهرة وجيه اباظه رجل الثوره وابن الاسره الاباظيه الميسوره الحال فى محافظة الشرقيه ، والرجل ذو الرواج المالى والاقتصادى فى السبعينات ، نجده كشاب ارتبط بالضباط الاحرار فى فترة مبكره ، ويمكن القول حوله انه من اوائل من تنظموا فى الضباط الاحرار فى سلاح الطيران ، وعندما جاءت الثوره تقلد العديد من المناصب ، والواقع ان هذه المناصب والمراكز تربح حتى لو لم يرد الفرد ذلك - والكلام مازال لاهل الخيره صاحب هذه الحاله - وهنا فى مصر قاعده اساسيه انك كلما تدرجت فى المناصب ،كلما قلت مصاريفك وزاد تراكمك الرأسمالى ، وهذا ما يستوضحه وضع وجيه اباظه الذى اكتسب من خلال موقعه توكيل سيارات البيجو الفرنسيه .

ويمكن القول في هذه الحالة انه على الرغم من ان وجيه اباظه اول من تنظموا في حركة الضباط ، الا انه لم ينسى وضعه الطبقي ، فما ان انتهى نظام عبد الناصر الذى لم يسمح لهم بالانفراج ، خلعوا ارديتهم وكشفوا عن هويتهم. ولاينطبق القول هذا على وجيه اباظه فقط ، وانما القول ينصرف الى ظاهرة وجيه اباظه كلها ، او ظاهرة اهل الثقه باكملها .

واذا كانت الثقه للجيش ورفع اللواء والشعارات والصحبه والدفعه عاملا قويا في الخمسينيات والستينيات في عملية التعيينات ، فان في فترة السبعينيات اصبحت لرأس المال ، وهنا يرى اهل الخبره ان ثمة معادله : الثقه في الخمسينات والستينات تساوى الدفعه والصحبه والمعرفه ورفع الشعارات ، اما في فترة السبعينات فهى تساوى مساندة رأس المال والمصاهره معه ورفع الشعار للاتجاه الرأسمالي ، ويرى انه اذا كان نظام الخمسينات والستينات قد اعتمد بصوره اساسيه على الضباط ، فان نظام السبعينات قد اعتمد بصوره اساسيه على التكنوقراط ذوى الاتجاهات الرأسماليه ، ومن ذلك يرى ان ثمة علاقه قد سادت في فتره السبعينات بين رأس المال والخبره .

ويرى حسين ان فترة السبعينات تميزت بهجرة الكثير من التكنوقراط الى الخارج ، وارجع ذلك الى تضخم الحياة الاجتماعيه في مصر ، ويزيد الى ان هذه الحقبه قد ازداد فيها المطالب الاجتماعيه ، ورأت هذه الفئه انه لا سبيل لتحقيقها سوى الهجره الى دول النفط حيث ان المجال في هذه الفتره لم يكن يتسع لكل خبرات مصر ، وبالفعل خرج منهم عدد غير قليل للعمل في الدول النفطيه ، ولكن ما ان اعلن نظام السبعينات سياسة الانفتاح التى اعقبها تدفق الاستثمارات في المجالات المختلفه ، خرج الجزء الموجود والمتبقى من اهل الخبره الى المجالات الاستثماريه والقطاع الخاص ، والذى

بالتالى اثر على كل مجالات القطاع العام .

ويرى حسين ان هذه الفتره اتسمت بالكسب السريع ، وهو يرى ان هناك جانب خطير فى هذه الفتره فحواه ان الموقع الوظيفى قد استغل من قبل الافراد لترتيب الحياة المستقبليه لهم ، بمعنى انه حينما سمحت توجيهات المجتمع بادخال القطاع العام او رأس المال العام بالمشاركه مع الرأسمال الخاص ، كثرت التجاوزات وبالتالى فما كان من ورائها سوى تهديم القطاع العام فيما بعد . وقد ضرب مثل على ذلك انه فى عام ١٩٧٥ انشأت شركة اسمنت السويس من " بطن " او من داخل موءسسه البناء والحراريات على انها تنتج فى ١٩٧٩ ، وهى لم تنتج الا فى اوائل عام ١٩٨٣ ، لكن كل من ذهب للعمل بها استفاد من كل مميزات هذه الشركه واستفاد ايضا من على راس تنظيم موءسسة البناء والحراريات .
ويرى اهل الخبره صاحب هذه الحاله ان هذه الظاهره قد انتشرت واستشرت فى كافة القطاعات المختلفه ويعزى انها السبب الاول فى تهويم الهياكل الانتاجيه فى القطاع العام ، لان عملية اخراج شركات من باطن شركات القطاع العام هى عملية توليد جديد وتهويم ودفن للشركات القديمه . ويضرب مثل اخر على شركة الزجاج فيقول انها تولد عنها ثلاث شركات اخرى ، خرجوا عن اطار هذه الشركه ، كل ذلك كان بمنطق الاستفادة الشخصيه للادارة العليا ، ولكنه يرى ان كل هذه الشركات عندما قامت وانتجت نافست القطاع العام هذا من جانب ، وان روءساء هذه الشركات التى تمت فى وقتهم هذه القرارات استفادة مالية عاليه حيث النسب المئويه من الارباح والتعيين فيها .

ويوءكد ان هذه الحقبه قد تميزت بوجود علاقه قويه بين رأس المال والخبره ، ويذهب الى ان الخبره هى رأس مال ، بمعنى ان المعرفه هى

راس مال ، وليس رأس المال نقود فقط ، لان راس المال له ظواهر متعدده فانك بالخبره تستطيع ان تتحد مع رأس المال فى شركة ما لانتاج "س" من المنتجات ، فكثيرا ما نجد فى حياتنا الدارجه اتحاد بين رأس المال والخبره فهنا تعتبر الخبره مكمله لرأس المال . فالخبره هنا تدر رأس مال فهى بالتالى فى حكم الرأسماليين.

ويعاود صاحب هذه الحاله الحديث عن ظاهرة السبعينات ، فيذهب الى ان الامر لم يقف عند التكنوقراط ، بل نجد انه تعدى الى الوزراء ، فحين ارادت الدوله ادماج القطاعات المحليه مع القطاعات العالميه فى مجال البترول تقدمت احدى الشركات عن طريق احد الوزراء السابقين بالعطاء على ان يكون نصيبه فى اتمام هذه الصفقه مبلغ ٧٠٠ الف جنيه ، وعندما واجهه منافسة شديده من احدى الشركات الاخرى ، استطاع ان يتنازل له عن ٤٠٠ الف جنيه فى مقابل حق انتفاع الشركه الموكله له ، وبذلك تقاضى مبلغ ٣٠٠ الف جنيه ، واستطاع ان يتقاضى مالم يكن يستطيع ان يحصل عليه لو عمل بالحكومه هو والجيل الرابع بعده .

فاذا كان العسكريون فى فترة الخمسينات والستينات قد انفردوا بالحكم واخضعوا كافة المؤسسات لهم ، فان التحالف التكنوقراطى البرجوازى قد انفرد بالحكم ايضا فى فترة السبعينات حيث المصاهره والمزاوجه والتكاتف ، وابرز مثال على ذلك الظاهره العثمانيه فى اداره القطاع الاستثمارى والصناعى ، وما تم من استقطاب لبعض الرأسماليين الذين نموا فى الخارج مثل منصور حسن ، ومثلهم من نمى فى الداخل مثل سيد مرعى ، اى ان هذه الحقبه ايضا قد شهدت اهل ثقه من بين التكنوقراط ، والثقه هنا بجانب الرأسماليين من سار فى نفس الاتجاه السياسى والاقتصادى والاجتماعى للمجتمع ، وتتوضح تلك المسأله

فى اختيار الوزراء ، مثل وجيه شندى ومصطفى السعيد اللذان كانا يجوبا البلاد طولا وعرضا مبيمان لاتجاه الدوله فى مختلف المحافل .

الحالة الثالثة : اهل الخبرة فى حقبة السبعينات

عمل فى احدى تنظيمات صناعة النسيج بكفر الدوار وهى احدى الشركات التابعه للقطاع العام. التى بدأت كفكره فى ١٩٤٦ . واستكملت مقوماتها فى ١٩٤٧ ، وبدء العمل فيها فى عام ١٩٤٨ والتى كانت فى ذلك الوقت احدى شركات بنك مصر . ومنذ ذلك الحين وقد عمل فيها صاحب هذه الحالة. لقد تدرج فى المناصب بدءا من مهندس كيماوى " بكالوريوس الهندسه عام ١٩٦٤ " حتى وصل الى منصب رئيس مجلس الاداره فى عام ١٩٧٢. والجدير بالذكر ان صاحب هذه الحاله ـ محمود ـ استطاع اثناء العمل بالتنظيم ان يحصل على درجة الدكتوراه من سويسرا .

لقد كان التنظيم فى حقبة الخمسينات شركة مساهمه مصريه تابعه فى ملكيتها لبنك مصر ، ثم تحولت مع مجموعه الشركات فى فتره الخمسينات الى مؤسسه عامه ومع القوانين الاشتراكيه اممت الشركه فى ١٩٦١ . وينتج هذا التنظيم فى اليوم حوالى ١٣٫٥ طن وبر ، وبه ١١ الف عامل ، وفيه يعتبر محمود المسئول الاول عن خطة الانتاج واعدادها برغم مساعدة مديرى الانتاج له . ولكن كيف تعد هذه الخطه ، يذهب صاحب هذه الحاله ان هذه الخطه تعد من خلال مجموعه الاتصالات المفتوحه الدائمه ، بين الادارات المختلفه ، ويرى رئيس مجلس الاداره ان الخطه توضع وفقا لامكانيات الشركه ، وهى دائما تكون معروفه ومعلقه لدى جميع الاعضاء ولدى جميع الادارات ايضا . وحين يتم عرض هذه الخطه بعد دراستها على مجلس الاداره ، دائما ما يسود الاتفاق ، ولكن قليلا ما يحدث اختلاف ، وفى هذه الحاله تحل عن طريق الاقناع

والعلاقات الشخصيه الطيبه . ويرى انه من الاهميه بمكان الا نغفل ان هذه الخطه تخرج من الاطار العام لخطة الدوله ، والتى فيها تطلب السلطات العليا من التنظيم انتاج كم معين من الانتاج فى ضوء امكانيات الشركه التى غالبا ما يعلنها التنظيم .

وغالبا ما يأخذ القرار على مستوى التنظيم من خلال طرح القضيه على مستوى الادارات ، ثم تبدى هذه الادارات رأيها وموقفها ، ثم تصعد هذه الاراء الى مجلس الاداره للمناقشه ، وفى حالة الاجماع يخرج القرار ، وحينما يكون بصدد عدم الموافقه من خلال احد الاعضاء ، فانه غالبا ما يقنع هذا العضو ويتم التصديق على القرار . ويذكر اهل الخبره رئيس مجلس الاداره انه احيانا ما يأخذ القرار بطريقة مسبقه ، ولكن يطرح امام مجلس الاداره بطريقه مواريه ، ثم يأخذ رأى الاعضاء على نفس القرار القرار بغرض التصديق عليه ، ولكن عندما يتفق الجميع على صيغة القرار الموضوع من قبل ، يتم التصديق عليه ويأخذ به . ويذهب رئيس المجلس الى ان الخطه تعد بناء على تعليمات الدوله ، وحسب الكميات والنوعيات التى تطلبها وزارة الصناعه ، فعلى هذا الاساس يقوم رئيس المجلس بالتخطيط ، ومن ثم بناء عليها تعد الخطه فى اطار التوقعات التى تضعها كل ادارة ، فمع المديرين تضع موزانه تقديريه ، ثم تقدم للوزارة للموافقه عليها او للازاده او الرفض . فعلى هذا المستوى يمكن القول - والكلام لاهل الخبره - ان القرارات تأخذ بطريقة سلطويه وهذا بالنسبه للتنظيم ككل وحسب الامكانيات ، وايضا بطريقة جماعيه على مستوى الادارات لكل ما يتعلق بشئون التنظيم داخليا .

ويرى ايضا انه فى هذه الفتره اصبح التعيين من داخل التنظيم ، فمن قبل كان رؤساء التنظيم والمناصب القياديه تأتى من الخارج ، اما الان فان التعيينات وقفا على المناصب الصغيره ، اما المناصب القياديه فاصبحت عن طريق

التدرج في الوظائف ، اى ان كل منصب قيادى اصبح ياتى من بين ابناء التنظيم لا من خارجه كعهده السابق .

ويوضح صاحب الخبره ان السواد الاعظم من العمال يقطنون فى منطقة التنظيم وبينهم روابط العرق والعصبيه والقرابه ، ويرى ان هذه الروابط لا توثر على الانتاج ، بل تساعد فى حل كثير من المشاكل التى تعجز الاداره عن حلها . فادارة التنظيم لا تملك التأثير او التسلط على اى عامل ، ويتضح ذلك فى عملية الانتخابات التى كثيرا ما يتكاتف العمال فيها لا نجاح عضو قد لا تكون الاداره موافقه عليه ، وايضا قد لا تكون الدوله ايضا تريد انجاحه بسبب موقفه الفكرى .

ويذهب رئيس مجلس الاداره الى ان السياسه المتبعه فى التنظيم تختلف عن اى سياسه اخرى متبعه فى تنظيم اخر ، ويدلل على ذلك بالسياسه المتبعه فى تنظيم مجاور له ، فيقول انه عندما قدم الى قمة التنظيم احد العسكريين ، سحب منهم كافة سلطاتهم وصلاحياتهم ، ونتيجة تصرفاته العسكريه اللاانسانيه فقد نشأ صراع بينه وبين الاداريين والعمال على الرغم من جبروته وكثرة شكوى الموظفين الذى كان يضربهم بالقدم ، الا ان هذه الشكاوى كانت بمثابة مضاعفه لهذه التصرفات . والواقع ان حالة هذا التنظيم لم يكن العسكريون على قمة التنظيم فقط ، بل انتشروا فى كافة الادارات مما سهل عليهم الاتفاق على سحب السلطه من كافة التكنوقراط الذين بهذا التصرف اصبحوا رموزا فى اماكنهم الوظيفيه . ويرى محمود صاحب هذه الحاله ان العسكريين حينما اتوا الى المواقع المدنيه لم يدركوا ان هذه الوظائف تتباين فى وظائفهم وطرق ادارتها عن الحياة العسكريه . ويذكر محمود ان التنظيم الذى يرأسه قد اتبع اسلوبا يكاد يكون فريدا من نوعه فهو يختلف عما كان سائدا فى التنظيمات الاخرى .

فقد تبين من خلال تفقد ه لاحوال التنظيم انه يوجد سماة بدرجة كبيره • وان هؤلاء قد قدموا بعد فترة حرب اكتوبر حين سرح كثير من المجندين وخاصة الاميين منهم ، فما كان عليه الا ان يحول هؤلاء من عمال خدمات الى عمال انتاج ، فبدأ اولا بمحو اميتهم ، ثم من خلال الدورات التدريبيه المركزه التى تتراوح مددها ما بين ٦ شهور الى ١٥ شهر فى مختلف التخصصات ، ثم اعدادهم ليكونوا عمال انتاج ، وبالفعل لقد اصبحوا من العمال المهره داخل التنظيم والذى يعتمد عليهم التنظيم اعتمادا اساسيا فى عمليات الانتاج • ويذهب اهل الخبره صاحب هذه الحاله ان اسلوبه الادارى كان الى حد كبير يتخذ الطريق الديمقراطى واجهه له ، وانه ابتعد عن مركزية السلطه ، ففوض الى رؤساء الادارات السلطه ، وكذلك اتخاذ القرار فى حدود ادارته ، ويرى انه كان بعيدا عن تكبيه بالسلطه ، ويرى ان ذلك قد اتاح له فرصة التخطيط والتقرير برؤية استشرافيه من اجل انتاجية اكثر ونوعية اجود •

واما عن فترة الانفتاح فيرى محمود انه نتيجة الاصلاح الوظيفى بعد ١٨،١٩٦١ يناير ١٩٧٧ وما تأتى عنه من مساواه العامل والعتال فى الدرجات الوظيفيه مع صاحب المؤهلات ، اثر كل ذلك على الانتاجيه وعلى سير العمل وعلى اتخاذ القرار • ويؤكد ان من اصلح وظيفيا بعد هذه القرارات تشبه بالكادرات الدراسيه فى تأدية وظائفهم فمنهم من طلب مكتب يجلس عليه بعد ان رقى واصبح فى درجة مساويه لحملة المؤهلات ، وقد ادى ذلك الى ابتعاد كثير منهم عن الوظائف الانتاجيه • ويضيف ان هذه الحقبه شهدت هروبا للكثير من الكفاءات نتيجة انتشار الشركات الاستثماريه وارتفاع اجورها التى تساوى ثلاثة اضعاف اجور القطاع العام من جهة ، والهجره الى الدول النفطيه من جهه اخرى •

ويضيف محمود أنه باعلان سياسة الانفتاح الاقتصادى ، ولما كان التنظيم يعمل فى اطار السياسه العامه للدوله ، فان التنظيم دخل فى دوامة عمليات المناقصه

واستيراد المواد الخام بالعملات الصعبه ، ورغم ان المعونه الامريكيه تسهل هذه العمليه ، الا ان ثمة صعوبات تاتى من وراء ذلك اولها تحديد الجهه التى تستورد منها ، وثانيها الخضوع لاليات السوق .

ثانيا : صور ادارة الثقه

الحالة الاولى : نموذج اهل الثقه ذو الرؤيه الايديولوجيه هذا النموذج لاحد اعضاء تنظيم الضباط الاحرار واحد الراديكاليين البارزين فى الحركه ، وعضو حزب حدتو ، والمسئول الاول للدفاع عن المنطقه الشماليه ، والذى اخذ تعليمات الثوره من عبد الناصر . ومن خلال سؤال طرحه الباحث حول كيفية طرح مفهوم اهل الثقه واهل الخبره ، ذهب قائلا الى ان عملية الثقه والخبره لم تتولد فى بداية الثوره ، لان الضباط الاحرار عندما قاموا بالحركه لم يكن من احلامهم وافكارهم ان يخرجوا عن اطار القوات المسلحه ويتولوا مسئوليات خارج الجيش ، ولكن هذه المسأله اتت بالتدريج ، بمعنى ان اول وزارة رأسها على ماهر وهو رجل مدنى ، ثم تلى هذه الوزاره وزارة محمد نجيب ، ثم بعد ١٨ يوليو ١٩٥٣ عندما اعلنت الجمهورية طعمت الوزاره بعدد من الضباط العسكريين ، وبعد هذا التاريخ (اى ١٨ يوليو ١٩٥٣) بدأ الضباط يدخلون فى مواقع السلطه، ولكن ثمة مقوله توضح الرؤيه هنا فحواها ان الوزارات التى اسندت للضباط فى هذه الفتره تتفق الى حد بعيد مع ماضيهم وخبرتهم ومسئولياتهم ، والمثل على ذلك وزارة الدفاع والداخليه والاعلام .

ولكن بعد ذلك تولى الضباط مسئولية وزارات كثيره بعيدة عن تخصصاتهم مثل الزراعه والمواصلات والخارجيه ، ومن هنا يبدأ التساؤل : هل هذا التعيين كان لمجرد استفاده من خبرة الضباط ام بواقع الثقه فيهم . يرى هذا العضو ان هذه القضيه فى تصوره هى قضية اختيار الطريق السهل ، بمعنى ان جمال عبد الناصر عندما شكل جهاز السلطه فضل ان يختار الطريق السهل ، فقد تعاون

مع مجموعة اشخاص يعرفهم حق المعرفه بالاضافه الى المجموعه التي وصلت معه الى السلطه ، وان اختياره لمن تعاون معه كان معياره الاخلاص له ، وبذلك يكون عبد الناصر قد ابتعد عن خوض الطريق الصعب في قيادة الدول ، الا وهو طريق استنبات الطاقات الشعبيه عن طريق خلق الكفاءات الفنيه من خلال تفاعل ديمقراطي ومشاركه حقيقيه .

لقد ابتعد عبد الناصر عن ذلك ربما لظروف خاصه بالثوره ، اضف الى ذلك وجود عناصر مضاده له ، ويوضح ذلك الصراع بينه وبين الشيوعيين . ويمكن القول استنادا الى ذلك ان هذا كان بمثابة تأمين لظهر عبد الناصر الذى لم يختار الضباط لانه مؤمن بهم ، بل لتحييدهم وتأمين القوات المسلحه ضده . ولكن الثوره بدأت تدخل في مجال صراع وصدام مع قوى سياسية مختلفه ، فهو من خلال تصرفاته حجب كل القوى السياسيه عن مركز السلطه ، ولم يتعاون معه الا اعضاء الحزب الوطني الجديد مثل فتحي رضوان ، فكل القوى السياسيه التي ترتب وضعت قبل الثوره كانت بعيده عن العمل السياسي بعد الثوره .

ويرى صاحب هذه الحاله ان ثمة رأى يرى ان عبد الناصر قد جذب العسكريين الى الوزارات بهدف ابعاد الجيش عن تكتلاتهم . ولكن في هذا المقام هناك سؤال يطرح نفسه هو : لماذا اختار عبد الناصر هذه النوعيه من الضباط للدخول في المجال المدني ومراكز السلطه ؟ . ويذهب صاحب هذه الحاله ان ذلك بدأ في ١٨ يوليو ١٩٥٣ تاريخ تعيين عبد الحكيم عامر قائدا عاما للقوات المسلحه ، وتاريخ بدء تعيين الضباط في مراكز السلطه .

يمكن ان يكون ذلك على هامش تفكير عبد الناصر ، وتبقى الفكره الرئيسيه في بؤرة تفكيره انه اراد اعطاء الجيش هذه المراكز المدنيه لكي يكونوا قريبين منه . بمعنى اخر انه اراد أن تسير العمليه بطريقه اداريه وخاصة في الفتره

الانتقاليه التى لم يجد فيها دستور او احزاب سياسيه ، ومن ذلك فهو اراد ان يكون الجهاز الادارى هو مجلس قياده الثوره او حركة الجيش ، حيث لم يكن لديه اخرون يمكن الاعتماد عليهم وخاصة ان كل العناصر التى عملت فى السياسه عشية الثوره اصبحت معزوله سواء من احكام محكمة الثوره او بحكم الواقع .

ويضيف صاحب هذه الحاله رجل الثقه ان خلو الساحه من التنظيمات السياسيه او من تثق فيهم الثوره ، فرض على الواقع ما يسمى بعسكرة الاداره ، زد على ذلك الرغبه فى ابعاد هؤلاء الضباط عن الجيش . والواقع انه بحكم طبيعة وتكوين الثوره ، ارادت التغيير السريع للمدنيين - وهذا ما يمكن ان نطلق عليه بعيوب او تشوهات المهنه - واضحى امام الثوره فى خضم هذه المشاكل احد الاختيارين ، اما الطريق السهل وهو طريق الاعتماد على الضباط من اجل تحقيق مطالبها واهدافها او الطريق الصعب وهو طريق الاعتماد على التنظيمات والمؤسسات الديمقراطيه التى تبنى كيان الدوله ، وهو بالفعل اختار الطريق الاول . ويذهب عضو تنظيم الضباط الاحرار الى لو ان عبد الناصر منذ البدايه - اى منذ فترة الانتقال وهو فى ذلك الوقت محل تقدير واحترام واعجاب كل جماهير الامه العربيه - قد اختار طريق اخر لحكم الدوله ، لم تكن قد دخلنا فى مناقشة اهل الثقه واهل الخبره ، او حتى دخلنا فى مناقشة هل توجد ديمقراطيه ام لا .

لقد نشأت فعلا قضية اهل الثقه واخل الخبره ، ويرى ابراهيم - صاحب هذه الحاله - انه فى تصوره بالامكان ان ننظر لهذه القضيه من وجهة نظر اخرى ، عوضا عن اهل الثقه ، يمكن القول اهل الصلاحيه وعدم الصلاحيه ، لانه لا يمكن ان تضع اى فرد محل ثقه فى مكان ما الا ويكون له خبره فى هذا المكان ، لانك بدون ذلك تحكم عليه بالفشل . فلا يجوز مثلا ان تأتى باحد الاقطاعيين وتضعه على رأس وزارة الاصلاح الزراعى ، او انك تأتى باحد الرأسماليين وتوليه قوانين التمصير والتأميم . والقصد هنا الصلاحيه . ويدلل ابراهيم على تلك

الصلاحيه ، بمثل اخر فيقول ، ان بعض العسكريين الذين خرجوا وذهبوا الى وزارة الخارجيه ، كانوا سفراء ممتازين جدا ، لان عمل السفير ليس عمل فنى ، بل هو عمل فيه قدرة على العمل المنمق والبروتوكول والرؤيه السياسيه للمجتمع. والواقع ان هذا الكلام لا ينطبق على كل العسكريين ، لان بعض العسكريين نجحوا فى اعمالهم التى كلفوا بها ، والبعض الاخر لم ينجح ، فمن وجهة نظر الصلاحيه وعدم الصلاحيه ، ليس كل اهل ثقه يختار ، وليس كل اهل خبره يستعبد .

ودلالة ذلك مشروع السد العالى فقد كان صدقى سليمان مسئولا عنه وهو رجل ثقه وهو فى نفس الوقت رجل خبره ، وفى وزارة الثقافه تولاها الدكتور ثروت عكاشه فهو بالفعل اهل ثقه وكان له خبره فى الاعمال الثقافيه ، وايضا الدكتور عبد القادر حاتم هو اهل ثقه وايضا اهل خبره برغم ان خبرته ورؤيته كانت محل مناقشه . ولكن القصد كل القصد هنا انه ليس كل من وضع فى اماكن حساسه فى المجتمع كانوا فى مصفوفه اهل الثقه دون النظر الى خبرتهم ، فالبعض منهم يجمع بين الثقه والخبره ، لذلك فهو يرى من خلال الصلاحيه ، هل هو اهل لهذا المنصب ام لا ؟ وهنا يمكن القول ان مدخل الثقه من خلال العسكريين ليس هو الحكم ، والمثال على ذلك ينطبق على حالة الدكتور عزيز صدقى استاذ الجامعه والرجل المدنى الذى لم يكن ضابط ، ولم يكن له اية علاقه بالضباط فهو اهل خبره ، ولكن سرعان ما تولدت الثقه من خبرته ، اضف الى ذلك انه لم يأخذ اى موقف معادى للثوره ، وايضا فى مجال الاقتصاد الدكتور عبد المنعم القيسونى . فمن ذلك يمكن القول ان المناصب الاداريه لم تكن حكرا على العسكريين فحسب ، وان هذه الفتره قد تم فيها انتقاء اهل الصلاحيه . وخلاصة القول ان مفهوم الثقه والخبره فى هذه الفتره يمكن الاستعاضه عنه بمفهوم الصلاحيه وعدم الصلاحيه ، وان الظروف الاجتماعيه الاقتصاديه السياسيه التى كانت سائده هى السبب الرئيسى لدفع الجيش خارج ثكناتهم العسكريه للعمل بالسياسه ومن ثم فى احتلال المناصب الاداريه العليا .

واذا كان ثمة ظروف داخليه دفعت الى خروج العسكريين فى القيادات الاداريه، فان ظروفنا اخرى خارجيه لعبت دورا اساسيا فى هذا الطرح . لقد لعبت القضيه الوطنيه " الجلاء " العدوان الثلاثى ، المشاكل الاستقلاليه دورا اساسيا . لقد فرض على الثوره ان تتحمل مسئوليات كبيره اكثر مما تحتمله جهاز الدوله قبل الثوره فبالنظر الى الحكومه قبل الثوره لوجدنا على سبيل المثال ان وزارة المعارف مسئوله عن كثير من المدارس ، وان وزارة الصحه مسئوله عن بعض المستشفيات ، ولكن عندما اتت الثوره بطموحاتها بدأت تتولى مسئوليات اكبر من مسئوليات الدوله. فحينما بدأت عمليات التمصير بدأت تلقى على الدوله المزيد من الاعباء وحينئذ طرح من يقود ؟ هنا نجد ان كثير من الناس فى سن الشباب وفى الاربعينيات وجدت نفسها رؤساء لمجالس الاداره ، وهو لم يكن يحلم انه يوما ما سوف يصل الى هذا المنصب قبل الثوره حتى لو قارب سن المعاش ، هذه العمليه فرضت على الثوره ان تضع فى المراكز القياديه بعض الضباط مع ان خبرتهم اقل ، وقد دفعهم الى ذلك انهم تصوروا ان الذين احتلوا المراكز القياديه قبل الثوره لم يثبتوا الاخلاص الحقيقى للعمل ، لانهم عملوا بمنطق قبل الثوره حيث التغيير الهادى . ويرى اهل الثقه صاحب الرؤيه اليساريه انه لو وجد نوع من الديمقراطيه لساعدت على وصول الشخص الكفء الى المكان المناسب، ولكن عندما نقول ثقة لا بد ان نعى انها ثقه لمن ؟ ثقه للوطن ام للاشخاص؟ يذهب ابراهيم الى انه عندما يوجد حاكم او زعيم وطنى فهو يتصور ان كل فرد يخلص له هو يخلص للوطن ، بمعنى ان هذا الاخلاص او ذاك يتسق كل منهما مع الاخر ، ومن ثم كان التملق السياسى او اى نوع من النفاق فى هذه الحقبه هى نوع من الاخلاص للحاكم ، وبالتالى فمن هنا ياتى اختيار الطريق السهل ، لان الحاكم يختار الطريق السهل اى طريق من يخلص له ولاهدافه ، فالقضيه هنا تأتى فى مضمار هل هناك ديمقراطيه ام لا ؟ وهذا هو مصير العالم الثالث كله لان قضية الاخلاص تتساوى بين الحاكم والوطن او بمعنى اخر ان شخصية الحاكم

تلتصق بالقضيه الوطنيه ، وعلى ذلك فالاخلاص للاول هو بالتالى اخلاص للثانى ، والخروج عن الاخلاص الذاتى للحاكم هو خروج عن الولاء للوطن وكل ذلك يراه اهل الثقه انه يرجع الى نظام الحكم الفردى الذى هو اتعس شئ يصاب به شعب من الشعوب ·

ففى بداية الثوره ــ حسبما يرى عضو مجلس قيادة الثوره وصاحب هذا النموذج ــ كان الاخلاص لزعيم الثوره هو اخلاص للوطن ، ولكن اذا ما ثبت ان شخصا ما كان ينقد او ضد زعيم الثوره ، كان يعتبر ممن لهم موقف من الوطنيه ، كل ذلك يمكن ارجاعه الى عدم خوض الطريق الصعب فى بداية قيام الجمهوريه وهو طريق الديمقراطيه ، ذلك الطريق الذى يتطلب نكران للذات وضبط النفس والنضج ووجود ما يسمى بالرؤيه الشامله لظروف المجتمع ·

وهنا نصل الى مسألة التعيينات وموقف السلطه ، هنا تطرح اشياء جديده بعيده تماما عن الموضوعيه ، وهذه الاشياء تتلخص فى الصداقه والمصاحبه والمعرفه والزماله والدفعه · ولكن يرجع صاحب هذا النموذج الى ان الحكم الفردى قادر على توليد هذه المشاكل نتيجة عوامل شخصيه ، فاذا كانت حركة الجيش قائمه ومبنيه على الصداقه الشخصيه وابناء الدفعه الواحده ، وعلى عملية الشله فان هذه العوامل ايضا ولدت العلاقات ووضعت هؤلاء على المناصب القياديه المختلفه · وهذا هو محل نقد شديد برغم وجوده فى النظم الديمقراطيه · والمثال على ذلك رئيسة وزراء انجلترا التى عينت من كان يقود حملتها الانتخابيه وزيرا للخزانه ، ويرى اهل الثقه ان الحكم الفردى يساعد هذه الاشياء فى استفحالها · لان ذلك سيدفع بكل الاصدقاء وابناء الدفعه الواحده والشله فى مختلف المناصب ومن ثم يضع ذلك الحاكم غمامه على عينه فى اختيار العناصر الاخرى الاكثر كفاءة · وينبغى الذكر ان هذا لم يتوقف على المراكز الكبيره ، بل كان ينطبق ايضا على

المراكز الصغيره ، لان الاصل موجود فما بالك عند صغار القوم منهم الذين جاءوا من خلال هؤلاء . وفى ذلك يرجع صاحب هذا النموذج كل ذلك الى عدم وجود الديمقراطيه البرلمانيه الحقيقيه . فعلى سبيل المثال يرى انه حينما يختار الوزير وكيلا له ، لا يوجد فى المجتمع من يقول له لماذا هذا الاختيار ، ولا من يستطيع ان يدخل البرلمان ويعترض عليه ، وبالتالى فاذا كان الوزير مستواه غير مقبول ، فمن ثم فهو سيتعاون مع من فى مستواه ودواليك فى اختيار بقية العناصر حتى تصبح المسأله فى حالة هبوط وتدنى مستمر .

ويقول ابراهيم رجل الثقه اننا لا نستطيع ان نتهم العسكريين فقط بذلك ولكن ما ينصرف على تصرفات العسكريين ، ينصرف ايضا على التكنواقراط " اهل الخبره " ، فمنهم المنافق والمحابى والمتملق ، بدليل اننا لو نظرنا الى قوانين يوليو ١٩٦١ حين كان وزير الاقتصاد والماليه عباس زكى والدكتور القيسونى الذين وضعوا القوانين الاشتراكيه ، اين هم الان من هذه الاشتراكيه اليوم ، هل ذلك يرجع الى اخطاء فى حساباتهما ، فاذا كان ذلك فهم انفسهم الذين وضعوا قوانين الانفتاح الاقتصادى ، ويمكن القول بشأن هؤلاء انهم كانوا على دين ملوكهم فى كل فترة ، ولم رفضوا توجه مبدأ معين وتعايشوا مع الانماط المختلفه ، وهذا بالطبع مسأله تاريخيه محسوبه عليهم .

ولكن حسبما يرى رجل الثقه هنا ان خلال الفتره من ٥٢ ـ ١٩٥٧ كان الوضع مسايرا لما هو قائم مثل الثوره ، ما عدا قضية دفع العسكريين ومندوبى القياده ، وانه بعد هذا التاريخ ظهرت مسئوليات جسام مثل قضية التأميم ، فبدأت الدوله تتحمل اكثر مما تستطيع لان فى ذلك الوقت الاشتراكيين فى السجون والمعتقلات ، والجميع وقتئذ لم يكن مهيئ لتعقل واحتضان هذه الافكار ، وبالتالى فقد حرمت الطبقه العامله من فرز اصلح العناصر منها ، فكيف اذن

تستطيع ان تطبق الاشتراكيه فى وجود مثل حسن عباس زكى . ولكن يعتقد اهل الثقه انها كانت ازمه حقيقيه ، كان هناك محاوله للاشتراكيه ، ولكن لم يوجد ولاء للاشتراكيه حتى من قبل السلطه ، ولكن الذى دفع عبد الناصر الى السير فى هذا الاتجاه هو ماذكره فى احدى مقولاته "انا لا احكم ولكن الذى يحكم هم اصحاب رأس المال". من هنا رأى عبد الناصر ان امثال عبود وفرغلى وكبار الرأسماليين هم الذين يؤثرون فى المجتمع ، ولا بد ان يخلى الساحه منهم، وبالتالى خرجت هذه القوانين ليس من اجل صالح العمال والفلاحين لانه لم يعمل بهم وهذا مالم يجعله يستطيع بناء الاشتراكيه الحقيقيه .

ويذهب ابراهيم صاحب هذه الحالة الى أن عبد الناصر لم يكن وحده هو الذى سعى الى وجود هذا النمط من الاداره ، ولكن عبد الحكيم عامر كان له ايضا دور مؤثر فى ذلك ، اذ خلق حاشية له وشلة استطاع ان يدفعهم على رأس الشركات منطلقا من فكرة الثقه والولاء له خاصة بعد صراعه المتفاقم مع عبد الناصر . والواقع ان دور عامر كان دور مدمر ، فهو كشخص رجل طيب وحبوب ، ولكن لم يكن له دأب على العمل السياسى مثل عبد الناصر ، فهو بعد الانفصال رفع شعاره "كفاية بقى عشان الناس تعيش" ومن هنا بدأ يتجه الى تعزيز نفوذه ، بدأ نفوذ عامر بعد محاولته للاستقاله ورفض ناصر لها ، من هنا بدأ يشعر بسطوته وكان من حوله حريصين على ان يكون له نفوذ اكثر فهو كان مسئول عن الانتاج الحربى وعن الخدمات ، ومن خلال مسئولياته الكثيره بدء يعين من التف حوله عن طريق مكتبه ، وطبعا كلهم لم يكونوا فوق الشبهات .

والجدير بالذكر ان اعضاء مجلس قيادة الثوره لم يكن لديهم نفس القدره التى لدى عامر فى تعيين افرادهم . فبعد ١٩٥٧ حين حل مجلس قيادة الثوره، بدأ اعضاء مجلس قيادة الثوره يتحركون كشخصيات فى المجتمع لا كتنظيم ، ومنهم

من بقى حتى قوانين يوليو ١٩٦١ ودافعوا عنها ، ولكن فى التطبيق منهم من اختلف مثل عبد اللطيف البغدادى وكمال الدين حسين ، ويمكن القول انه حتى نكسة يونيو ١٩٦٧ لم يكن هناك تنظيم سياسى جيد يسمح لهؤلاء ان يعبروا عن رأيهم من خلاله ، وبالتالى لم يكن ثمة موقف فكرى واضح او حتى نقد ذاتى للحكم . وعلى ذلك فلم يكن سوى عامر هو الذى له القدره على الدفع بافراد الجيش فى كافة المؤسسات . واذا كان عامر هو الوحيد الذى بقى فى السلطه حتى ١٩٦٧ من مجموع مجلس قيادة الثوره وكان له القدره على تعيين الموثوق منهم من جانبه ، فان اذنابه امثال شمس بدران وعلى صبرى كان لهما القدره فى تعيين من يرونه ، وذلك من خلال ما استمد و فى اطار سلطه عامر.

وبعد ١٩٦١ ومع وجود التنظيمات السياسيه اصبح للاتحاد الاشتراكى دور فى التعيين ، فبالنظر الى الاحزاب الاشتراكيه ، نجدها لا تعتمد على رفع الرايه فقط ، بل لابد ان يكون العضو محل ثقه الحزب لان كل شئ يطرح داخل اروقة الحزب ولجانه، وبالتالى فالتعيين لابد ان يكون محل تقدير قياداته، لكن الاتحاد الاشتراكى فى مصر لم يكن يمارس اية ديمقراطيه او اية تفاعل حقيقى بينه وبين مختلف قطاعات الجماهير ، فهو يعتقد ان الاتحاد الاشتراكى لم يكن له دور كبير فى دفع افراد ثقة له فى مختلف التنظيمات ، بل يزعم ان الامن والمخابرات لعبت دورا اساسيا فى ذلك . ويرى صاحب الثقه ان الموقف فى السبعينات يختلف تماما ، لان كل هؤلاء ابتداء من ١٩٧١ بدأوا يفقدوا اماكنهم ، وفى ١٩٧٤ لم يكن عسكرى واحد فى السلطه ، ومن ثم تغير مفهوم الثقه واصبح التحالف مع المال هو البديل، وبالتالى هو الحكم فى اختيار القيادات الاداريه ، والمثل على ذلك طبقة عثمان احمد عثمان . ويرى صاحب هذا النموذج ان ما ينطبق على عثمان فى المناصب القياديه العليا ، ينطبق ايضا على مختلف القطاعات الاداريه فى مناحى الحياة المختلفه .

الحاله الثانيه : الضباط فى الاداره العليا وتاثير العمل السياسى عليهم :

يرى احمد صاحب هذه الحاله ان مصطلح اهل الثقه واهل الخبره تعبير سياسى تسيد فى الفتره التى اعقبت ازمة مارس ١٩٥٤ ، والمستقرأ للتاريخ يرى ان هذا المصطلح كان يظهر اما فى فترة ضعف الثوره او فى فترة الصدام بينهما وبين مختلف القوى الاجتماعيه ، ولكن ينبغى القول ان اهل الثقه لابد ان يكون اهل خبره فى ذات الوقت ، فلا يمكن وضع اى فرد غير متخصص فى خبره معينه وان يدير اى تنظيم فى غير تخصصه ، لكن من الممكن ان يكون من غير اهل الخبره ويدير قسم داهل اى تنظيم . ويؤكد اهل الثقه هنا انه من الصعوبه بمكان ان يقوم فرد ما فى ادارة نشاط دون ان يكون له المام بفكرة او خبرة هذا النشاط . ولكن اذا كان ولا بد من وجود فرد من اهل الثقه العسكريين فلا بد وان يكون اهل خبره .

ويذهب احمد رجل الثقه ان ثمة فكرة سائده ترى ان العسكريين الذين تولوا ادارات بعض الشركات اساءوا لهذه الشركات كما اساءوا لانفسهم ، ولكن مثلما وجد هؤلاء فهناك اهل خبره ايضا اسوأ من اهل الثقه ، فكثير من التجاوزات حدثت من اهل الخبره والدليل على ذلك ما اتسمت به حقبة السبعينات ، والتى فيها لم يراعوا ضميرهم او المصلحه الوطنيه برغم كونهم اهل خبره .

واهل الثقه صاحب هذه الحاله هو الرجل الثانى لحماية منطقة الاسكندريه فى ليلة ٢٣ يوليو ، عمل من ١٩٥٢ الى ١٩٥٦ فى الجيش ، ثم خرج منه برتبة مقدم ، وذلك من اجل العمل السياسى ، حيث رشح نفسه فى مجلس الامه عام ١٩٥٧ الذى تعطل فيما بعد . وقد خاض المعركه الانتخابيه عن دائرة غيط العنب – وعلى حسب ما ذكر – دون تميز او قفل الدائره عليه فقط او مثل هذه الامور التى اكثر منها العسكريون اصحاب السلطه فى المجتمع فى ذلك الوقت .

وبعد ذلك وظف فى احدى التنظيمات الصناعيه عن طريق مجموعه الاتصالات بوزير التجاره انذاك وهو من غير العسكريين ، وعمل بهذا التنظيم من فبراير ٥٧ حتى ١٩٧٧ . وكان على طول هذه الفتره افكاره فى البدايه متوافقه مع مبادئ الثوره ، ومختلفا مع السلطه فى السبعينات . ويقول اهل الثقه العسكرى انه فى بداية الثوره لم يكن لديه رغبة فى العمل السياسى ، الا انه كان عضوا فى هيئة التحرير فى عام ١٩٥٤ ، وفيها لم يكن له ايه مشاركه سوى اقتراح بأخذ مكان مناسب للعمل السياسى يستطيع من خلاله مخاطبة الجماهير وقد وقع اختياره على مكان البورصه . بعد ذلك اصبح عضواً فى مجلس الامه ، واصبح لديه تناقض بين الرغبه فى عدم الانضمام لهيئة التحرير الذى دفع بها ، ودخول مجلس الامه الذى اختير فيه . ويذهب اهل الثقه انه كان عضوا فى احزاب الدوله كلها بدءا من هيئة التحرير مرورا بالاتحاد القومى ثم بالاتحاد الاشتراكى ، ثم بانقضاء هياكل الاتحاد الاشتراكى وتفكيكه انضم الى منبر التجمع الوطنى الوحدوى ويعتبر احد مؤسسيه، ومن هنا يرى انها الارضيه التى عمل من خلال وجوده بالتنظيم الصناعى الذى وفد عليه فى عام ١٩٥٧.

ويذكر انه لم يحدث يوما طيلة وجوده بهذا التنظيم ان حدث موقف بينه وبين العمال ، ولكن على العكس من ذلك كان يحس بمشاكل العمال ، ومن ثم فكانت العلاقات الطيبه هى السائده ، وايضا لم يحدث قط اى صدام بينه وبين الاداريين وقد ساعد كل ذلك فى زيادة الانتاج من جانب ، والابتعاد عن الصفات التى التصقت بغيره من العسكريين ، فهو يذكر انه لم يحدث يوما ما ان تعامل مع المباحث او كتب تقريرا فى احد ، مثلما فعل الاخرين ، بل كان منطق التفاهم والتفاعل معهم هو السائد وكل ذلك كان من اجل المصلحه العامه .

وبسؤال الباحث عن كيفية وضع الخطه واخذ القرار اجاب الى انه من خلال

مجموعة الادارات يمكن معرفة ماذا ينتج ، وماذا يمكن شراؤه ، وكم يبيع ، وكم هالك ، وكم حجم التعيينات ، وكم حجم الانتاج ؟ . وكل اداره تضع تصوراتها للعمل فى العام القادم ، كل هذه التقارير تجمع لدى ادارة التخطيط والميزانيه ، ومن خلال مجموعة التصورات التى وضعت تضع الخطه المستهدفه ثم تعرض على مجلس الاداره ، وهناك تدور مناقشه من اجل اما الاضافه واما النقص ، وما ان يتفق عليها من قبل اعضاء ورئيس المجلس ترسل الى الوزاره لكى تعتمد ويعمل بها .

وقد ذكر احمد ان مناقشة اعضاء مجلس الاداره احيانا ما يحدث فيها شقاقات وذلك حين يكون بغرض الوصول الى قرار ، وفى كل الاوقات غالبا ما يوفق بين هذه الاراء ، او ان يحتفظ احد الاعضاء برأيه وتسجل عدم موافقته رغم موافقة الاغلبيه. ويذكر اهل الثقه انه طيلة وجوده لم يكن اى شقاقات سمحت بوجود عداوه او صراع داخل مجلس الاداره الذى اتشم بروح الاخوه والتعاون . ويؤكد ان الديمقراطيه كانت سبيلا فى تحقيق كل ذلك ، وبسؤاله عن مدى صلاحيته بفرض احد العمال على المجلس من خلال انتخابات الاداره ، افاد بانه طول فترة وجوده لم يحدث ذلك اطلاقا لان العمال غالبا ما تتكاتف فيما بينها لانجاح احد العمال ، ولولا تطبيق الديمقراطيه التى افتقدها عسكريو الاداره فى عملهم لاستطاع مثل غيره فرض اى عامل مهما كانت الاسباب ، ولكن تطبيق الديمقراطيه تقف حائل بينه وبين تطبيق ذلك وهو يذكر ان هذه الفكره ساعدت على عدم وجود حجر على أحد ، بل مدت يد العون الى من له القدره على ممارسة العمل النقابى والادارى.

ويرى صاحب هذه الحاله ان موضوع الثقه او اهل الثقه فى الادارات الصناعيه كان سلاح المهندسين فى الجيش المصرى المصدر او المورد الرئيسى لها ، ولكن

عندما جاء عزيز صدقى الذى اتسمت علاقته مع رجال الثوره بالجفاء ، اوقف هذه العمليه ، ولكن برغم ذلك استطاع عامر ان ينفذ رجالة الى مختلف المناشط الاداريه ويذهب اهل الثقه انه للاسف لم تكن اختيارات عامر كلها سليمه برغم طيبة قلبه فالكثير منهم لم يكونوا على مستوى المسئوليه والمثل على ذلك معركة ١٩٦٧ ، والواقع انه ارجع كل ذلك الى الصراعات التى خلقتها الظروف بين عبد الناصر وعامر عقب الانفصال والتى اشتدت بعد ١٩٦٧ . لقد كان كل هؤلاء الذين اختارهم عامر مستغلين لمواقعهم ومنتفعين منها ، وهذا ما يفسر برجزتهم فى حقبة السبعينات .

وفيما يتعلق بسياسة الاداره العليا ذكر احمد رجل الثقه ، انه برغم عسكريته كان يتعامل مع الواقع بشكل متطور ، مما سمح له التلاؤم مع بيئة التنظيم الداخليه ، فذكر انه كان دائما يطلب الوظائف عن طريق الاعلان ثم بالاختبارات ، ويذهب الى انه كان يوجد مجاملات وهذه طبيعة الحياة الاجتماعيه ولكن كان بشرط النجاح فى الاختبارات ، ولكنه يرى ان هذه الطريقه كانت صعبه فى عملية الترقيات ، لان هذه العمليه طيلة وجوده فى التنظيم كانت وفق عمليات الكفاءه والتعليم .

ومن خلال ذلك كانت العلاقه منتظمه داخل التنظيم ، بمعنى ان التنظيم قد ابتعد عن التناقضات الداخليه ، فبدى التنظيم اسرة واحدة يسودها روح المحبه والاخوه والتعاون ، وهذا ما يفسر وجوده مدة طويله على رأس هذا التنظيم فهو برغم عسكريته لم يستطع ان يتخطى اللوائح والقوانين اى انه لم يعين احد الافراد فى اى ادارة دون الرجوع الى تقاليد التنظيم المتبعه ، او انه غلب فكرة الثقه بالنسبه له . ويرى اهل الثقة العسكرى انه من الممكن ان يأتى احد العسكريين على قمة اى تنظيم ، ولكن من الاهميه بمكان ان تكون سياسته

الادارية ناجحة وبعيدة عن المنظور العسكرى ، والدليل على ذلك ان هناك كثير من الشركات علت بادارة عسكرية ونجحت ، وضرب مثل على شركة فيليبس الـذى كانت على رأسها ادارة عسكرية وايضا شركة اسمنت الاسكندرية .

ويرى صاحب هذه الحالة انفى كثير من التنظيمات ما يكون شرط التعيين او الترشيح فى المراكز الكبيرة ان يكون ثمة تقرير حسن من الجهات العليا ، او ان يكون ممن باع نفسه فى مختلف المحافل ، او من رجال الوزير ، او ممن يدفع بهم الاتحاد الاشتراكى ، او من محترفى كتابة التقارير السرية ، ويرى انه فى فترة الستينيات كانت لجان الاتحاد الاشتراكى تؤدى دور فعال ، فأحيانا ما كانت تعمل على انجاح عامل ما فى مجلس الادارة او فى النقابة ، ويرى ان هذه السياسة علامة صحيحة فى كثير من الدول الغربية ، ولكن فى مجتمعنا حيث تنعدم القاعدة الجماهيريـة والديمقراطية ، فان هذا يدخل فى مضفوفه الانتفاع والانتهازية . ويرى ان رؤساء الادارات الذين عينوا فى التنظيمات المختلفة من عام ١٩٥٤ حتى ١٩٧٠ لم تكـن لديهم اى صلة بالولاء الثورى او بالافكار الاشتراكية ، فكانوا يركبون الموجـة من اجل سلامتهم وبقائهم والحفاظ على منصبهم من جانب والتدرج فى المناصب العليا من جانب اخر ، ويؤكد ان كثير من هؤلاء قد تدرجوا فى المناصب القيادية عن طريق التملق السياسى ، ومنهم ايضا من وقف ضد المكاسب العمالية ، اى انهم كانوا غير مؤمنين بعملية اشتراك العامل فى مجلس الادارة ، تلك الفكرة المتقدمـة فى تطبيق الاشتراكية ، والذى غيروا عن موقفهم تجاهها فى مؤتمر الانتاج الـذى حضره عبد الناصر فى نهاية ١٩٦١ .

وعن موضوع الثقة والخبرة ، يذهب الى ان حقبة عبد الناصر كان موضـوع الثقة يفرض نفسه ، وهذه الثقة تتمثل فى كل العسكريين افراد الدفعة الواحدة والاصدقاء والصحبة ، اما فى حقبة السادات فكان الغنى هو المعيار الوحيد اضـف

الى ذلك المصاهره والجاه والتهليل للقائد ولسياسته . ونرى ذلك واضحا في تعيين المحافظين ذوى القربى ، او ابناء البلد الواحد ، وكل ذلك يرجع الى غياب الديمقراطيه في وجود ديمقراطيه مزيفه ، ومن ثم عدم وجود احزاب قويه تعمل على خلق كوادر سياسيه يعتمد عليها في شغل الاماكن القياديه في المجتمع والواقع — والكلام هنا لاهل الثقه — ان ذلك كان سائدا قبل الثوره حيث كان الحزب يعين رجالة ومن يعلن ولائه له ،وبعد عام ١٩٦١ اى بعد اعلان قيام الاتحاد الاشتراكى كحزب للدوله بدلنا يدفع بكثير من رجالة في المراكز الاداريه الهامه . ولكن المسأله هنا ليست مسألة اهل ثقه واهل خبره ،ولكن كيف يعمل كل منهما في موقعه ، لقد اتسمت في هذه الحقبه كثير من التجاوزات ، وهذه التجاوزات ليست وقفا على احد منهما ، بل اتسم به كل من خاض هذه التجربه ، وهو يرى ان القوانين الاشتراكيه في مصر لم تطبق تطبيقا صحيحا ،بمعنى انها لو طبقت كما ينبغى كان من الممكن ان تخلق عناصر جيده ، ويمكن للبلاد ان تستغلها وان تسير في الطريق الصحيح لان الاشتراكيه ليست عملية تأميم فقط ، لان كل من ادعى الاشتراكيه في هذه الفتره وهلل لها انتفع من خلال وجوده في اى موقع ، ومثلما رفعوا الرايه لها . ، رفعوا الراية ايضا لسياسة الانفتاح الاقتصادى .

ويؤكد صاحب هذا النموذج ،ان فكرة الثقه واهل الخبره جاءت من خلال ما فعله عبد الناصر تجاه العسكريين الذى تخلص منهم عقب ازمة مارس ، لقد تخلص ناصر من العسكريين وخاصة السيسين منهم عن مسرح الجيش حتى لا يتخذونه ارضية لانقلابات مضاده ، فمنهم من ابعد عن طريق التعيين في الوظائف المدنيه ، سواء الاقتصاديه منها او السياسيه او الاجتماعيه وهو يرى ان هذه الطريقه فرضت كثير من التجاوزات ، وهو يرى انه ثمة تشابه بين هذه الحقبه وحقبة السبعينات ، فاذا كان العسكريون قد انتفعوا واستفادوا ، فان التكنوقراط قد استفادوا ايضا . فاذا كانت الحقبه الاخيره قد منيت بكثير من التجاوزات ولعل

ولعل ابرزها شقيق السادات ، فان اخوة عبد الناصر ايضا قد استمدوا نفوذهم من مكانة عبد الناصر فكانوا ايضا موثرين ٠

ويرى ان كثيرا من اهل الثقه العسكريين الذين دفعوا خارج الجيش قد استفادوا من وضعهم ، فمنهم من لديه توكيلات تجاريه ، ومنهم من يعمل في اطار التصدير والاستيراد ، ومنهم من عمل في الشركات التجاريه ، ومنهم من عمل في مجال المقاولات ، ففي حقبة السبعينات ايضا اكتسب التكنوقراط مزايا العسكريين، ويرى ايضا ان الشركات الصناعيه لم يدخلها الا من له خبره ودرايه في هذا المجال او من كان يحمل موهلا بجانب كونه ضابطا ، ويوكد ان اهل الثقه ان لم يكن اهل خبره فانه سوف يوثر على مسيرة اى تنظيم والامثله على ذلك كثيره ويكن ينبغى اخيرا ان نعرف ان الثقه هى اما ثقه لرأى معين ، او ثقه لشخص ما ، فما ينطبق على الستينات ينطبق ايضا على حقبة السبعينات ، حيث سائدة الصفوه السياسيه موضوع الانتخاب فكريا ووظيفيا ، والذى يمكن ان نطلق عليهم افراد ثقه للنظام ، وهؤلاء حيثما وضعوا استفادوا ايضا سواء من العمولات او التراخيص او التوكيلات ٠

الحاله الثالثه : نموذج اهل الثقه الاكاديمى فى حقبة الانفتاح ٠

تخرج من هندسة الاسكندريه فى عام ١٩٥٢ ، ثم التحق بالقوات المسلحه فى نوفمبر ١٩٦٥ وعمل كضابط فى سلاح الصيانه ، ثم بموسسة الصيانه فى الجيش المصرى ، ثم عمل مدرسا لهندسة المدرعات من عام ١٩٥٧ حتى ١٩٥٩ ، ثم دخل فى امتحان الجيش المصرى لمنح الدكتوراه والماجستير ونجح فيه ، وسافر الى امريكا ثم عاد فى ١٩٦٥ وعمل مدرسا بالكليه الحربيه فى قسم سيارات المدرعات ثم وصل الى رئيس قسم ، ثم نائب مدير الكليه الحربيه وبعدها انهى خدمته مبكرا حين اتيح له الفرصه للعمل فى احدى التنظيمات الصناعيه الكبرى ٠

ويرى ان مسألة اهل الثقه واهل الخبره وتفضيل اى منهم ، قد تلازمت
مع قيام الثوره ،ولكن يؤكد على ضرورة وجود المعينين لهما فى كل منهما ، بمعنى
انه عندما يختار اى فرد اهل ثقة ، فلا بد من ان يكون اهل خبره فى نفس الوقت ،
وعندما يكون اهل خبره فبالتالى لابد ان يكون أهل لاثقه ايضا . ويؤكد ان مسألة
اختيار راى منهما على مستوى الادارات العليا هى قرار سيادى بالدرجه الاولى ،
فعلى الرغم من انه من الاهميه بمكان ان تصعد الاداره من اسفل الى اعلى ، الا
ان الاداره فى المجتمع المصرى تاتى بقرار سلطوى فوقى ، اى انها تأتى من اعلى .

ويذهب الى انه فى اى حقبه من الحقب لابد ان تعمل الاداره سواء ثقة
او خبره بتوافق تام مع النظام من خلال الايديولوجيه التى تطرحها الدوله .
ويضرب مثل على نفسه فيقول انه عندما كان ضابطا فى مؤسسة عسكريه عمل متوافقا
مع النظام القائم برغم تعارضه فكريا معها ، وهو فى ذلك يقول ان اى مستخدم
لدى الدوله يؤدى وظيفة للنظام ، ومن ثم فلا بد ان يخضع لاطارها ،لانه
لا يعمل فى فراغ ، فهو بالتالى اداة النظام فى تحقيق اغراضها ، وفى نفس الوقت
مصدر ثقه للدوله ، لانه ان لم يفعل هكذا فانه سوف يبعد عن المكان الذى
يعمل فيه . وبالتالى فان الثقه هنا تأتى من السلطه للمحكومين . ولكن يمكن
القول ان هذه الثقه احيانا تأتى فى صورة ولاء شخصى واحيانا اخرى تأتى فى
صورة ولاء وطنى .

ومسألة الثقه بالنسبه للافراد موجوده منذ قيام الثوره ، ذلك ان الحاكم دائما
يختار من يثق فيهم ، وبالتالى من يختارهم يختارون بدورهم من يثقون بهم وهكذا ،
اما صورة الولاء الوطنى فلم يعرفها المجتمع المصرى لان كل ولاء كان للحاكم الفرد ،
وان هذا الحاكم كان يعتبر الولاء لنفسه هو الولاء للوطن ، ومن ثم اضحى
الولاء شخصيا وبالتالى اضحت الثقه مسأله شخصيه بحته . وهو يرى انه حين
قامت التنظيمات السياسيه فى المجتمع - يقصد هنا احزاب الدوله - بدأ من

هيئة التحرير حتى الاتحاد الاشتراكى اتسعت دائرة معايير الثقه ، فحين كانت للفرد المطلق والولاء الشخصى ، اضيف اليها رفع الشعارات لهذه التنظيمات وبذلك لم تحظى مفاهيم الكفاءه والخبره والتعليم اى قبول ، وباتت الثقه هى المجلس الرئيسى لاسناد اى عمل .

وموضوع الثقه والخبره فى المجتمع المصرى يبدأ من زحف العسكريين صوب المناصب المدنيه ، وفى هذا ينبغى الذكر ان السلطه كانت الدافعه الى هؤلاء والتى كانت نوع من المكافات لهم ، واحيانا كان يوجد فى افراد الثقه شرط الخبره فمثلا كان يخرج ضابط مهندس ، وينصب رئيسا لمجلس ادارة المؤسسات الصناعيه او ضابط وحاصل على بكالوريوس التجاره ويعمل على راس احدى الشركات التجاريه وهكذا . وفى نفس الوقت استعانت الثوره باهل الخبره المدنيه فى كافة مؤسساتها ونرى ذلك واضحا — والكلام لاهل الثقه — فى المناصب الوزاريه لكن كان هؤلاء الاداريين يعملون تحت قيادة العسكريين ،ولكن فى اعتقاده انه عندما حدث نوع من التوازن بين اهل الثقه واهل الخبره حدث نوع من الصراع داخل الكثير من المؤسسات ، مستغلين فى ذلك سطوة الجيش وبذلك فقد تميزوا باصدار اوامرهم العسكريه ذات سمة التفرد والانانيه ، ومن ثم تركيز السلطه ، واهدار قيمة الديمقراطيه . فهم عندما تولوا المناصب المدنيه لم يعوأنهم انتقلوا الى حياة جديده ، بل عملوا بنفس الاسلوب العسكرى فما تغير عليهم فى اماكنهم الجديده ، لا يتعدى سوى خلع الملابس العسكريه فقط .

والواقع ان العسكريين لم يدخلوا فقط فى مجال التنظيمات الصناعيه ، فهم انتشروا ايضا فى اماكن كثيره ، واستولوا بل احتلوا وتمركزوا فى هذه الاماكن فمنهم من ذهب الى منصب سفير ، ومنهم من عمل فى منصب وزير ، ومنهم من عمل فى القطاعات التجاريه والمقاولات ، ومنهم من عمل فى مجال التصدير والاستيراد

وهذا ليس وقفا على المجتمع المصرى فقط ، بل تتميز بها البلاد الاكثر ديمقراطيه والبلاد الشرق اوسطيه ، ففى امريكا مثلا نجد الكسندر هيج يعمل وزيرا للخارجيه وفى اسرائيل كان ديان يعمل ايضا وزيرا للخارجيه ، وهو يرجع ذلك الى ان الضباط لديهم الكثير من المعلومات تمكنهم من العمل فى الكثير من المناصب .

ويرى ان هذه العمليه هى عملية طبيعيه فمن الممكن تعيين عسكرى فى الجوانب السياسيه لانهم يدرسون العلوم العسكريه والسياسيه فى آن واحد ، فعلى سبيل المثال فى كلية الدفاع كان العسكريون يدرسون المواد النظريه الغير عسكريه والعسكريه فى آن واحد . وهو يرى ايضا انه اذا كان العسكريون قد سيطروا على الحياة المدنيه فى اول الثوره ، فان مقتضى الافكار السياسيه قد سيطروا على مختلف التنظيمات الاجتماعيه وخاصة بعد تطبيق قوانين يوليو الاشتراكيه ، فكل من استبان انه يحابى فكر الدوله فى هذه الاونه ، قد اتيحت له الفرصه للعب دورا مؤثرا فى قيادة اى من التنظيمات ، وفى ذلك يرى اهل الثقه الاكاديمى ان رفع اللواء لمثل هذه الايديولوجيات كان فى هذه الاونه نوع من التملق السياسى ، والنفاق لكسب اى منصب ، وبالتالى فقد ساعد ذلك على عدم وجود قيادات حقيقيه فى المجتمع .

ويرجع كل ذلك الى عدم وجود نوع من الديمقراطيه تسمح بظهور القيادات الحقيقيه من القاعده ، فاذا كان ذلك على مستوى القيادات السياسيه ، فانه سوف ينصرف بالتبعيه على باقى القيادات الاداريه التى تختارها ، ويرى ان موضوع اختيار الحاكم لافراد الاداره العليا غالبا ما يأتى عن طريق المعرفه ومن يحيط بهذا الحاكم . فاى وسط ياتى منه الحاكم لا بد وان يخرج منه معاونيه ايضا ، او ان يبرز فرد ما فى المجتمع ، ثم يسمع عنه الحاكم فيجذبه اليه وهذا ما حدث مع الدكتور مصطفى خليل الذى اختاره عبد الناصر وزيرا للمواصلات ، وما حدث مع صاحب هذه الحاله عندما استدعته احدى القيادات الصناعيه للعمل معه .ويقول

هنا انه لابد ان ندرك انه ليس بالضروره ان يكون الفرد عسكرى حتى يكون اهل ثقه فكثير من القيادات مدنيه وهم اهل ثقه والامثله على ذلك كثيرا ، فعلى مستوى الادوات ايضا ، فانك لو قمت بشراء ثلاجه من نوع معين ، فانك تشتريها على انها اجود الانواع ، اى ان لديك ثقه فى جودتها ، ومن هنا تأتى عوامل الثقه فى الاشياء .

اما بخصوص موضوع سياسة الاداره برغم انه محل ثقه ، فيرى ان هذه السياسه اتسمت بقدر كبير من التخصص ، وهى ايضا لا توجد الا من خلال الديمقراطيه ، فعلى مستوى مجلس الاداره حين يطرح اى موضوع خاص بسياسة الانتاجيه للتنظيم ، فان هذه السياسه تعهد الى التخصصات الاداريه الموجوده بداخل التنظيم ، اى ان كل ادارة تدرس ما يتصل بتخصصها ، فالاداره التجاريه تدرس موضوع سعر البيع والشراء ، والاداره الهندسيه تدرس حالة الالات ، والاداره الصناعيه تضع كمية الانتاج ونوعية المواد الخام ، وهكذا ثم تناقش هذه الادارات كيفية العمل ، وفى النهايه على رئيس المجلس ان ينسق بين هذه الاراء ويرسم خطته بناء عليها ثم يطرحها للمناقشه والتصويت عليها . ويذكر صاحب هذه الحاله ان هذه السياسه تتسم باى نوع من الجبر فى تنفيذ اى شئ يتعلق بالسياسه الانتاجيه ، او حتى فى مسألة التعيينات التى كانت ضمن اختصاصات ادارة الافراد التى كانت تتم فى ضوء توسعات التنظيم واحتياجات العمل لافراد جدد وكان دائما ما يعلن عن هذه الوظائف او تطلب من وزارة القوى العامله . كان كل شئ يتبع فيه اللوائح الاداريه ، اى لا مجال للتجاوزات اطلاقا .

ويرى رجل الثقه الاكاديمى من خلال سؤال طرحه الباحث حول استراتيجية التنظيم ، فيذهب الى ان هذه الاستراتيجيه تتبع من خلال استيراتيجية الدوله فهناك خطه عامه للدوله ، وان هذا التنظيم احد التنظيمات الصناعيه بالدوله ،

فعليه بالتالى ان ينطوى تحت اطارها . فغالبا ما تطلب السياسه الصناعيه للدوله كم ونوع معين من المنتجات . ومن ثم فكان على التنظيم ان يدرج هذه الطلبات ضمن استيراتيجية . ويؤكد صاحب هذا النموذج ان قضية القيم اذا كانت سائده فى حقبة عبد الناصر ، فهى وجدت فى حقبة السادات ولكن بمعايير مغايره وهو شبه هذا بالاستبدال البندولى الذى لم يستفيد من الماضى بل طرح فكرا اخر ساعد على ثراء افراد جدد ، وهو يرى انه اذا كانت فترة الستينات قد تسيد فيها مظاهر الولاء والانتفاع ، فان فترة السبعينات قد ساد فيها عمليات الثراء والكسب الغير مشروع ، ولكن كل ما ساد فى الحقبتين كان بمثابة ولاء للحاكم الفرد فى كل من نظامى عبد الناصر والسادات .

ومما سبق يتضح لنا ان صورة الاداره العليا التى عرضنا لها قبل قليل تنتمى الى احد انواع اربعه :

النوع الاول : نوع تدرج فى سلم الوظيفه منذ عشرات السنين حتى جاءت به الترقيات والعلاوات فى دور الاداره العليا ، وهذه هى مسيرة الحياة الذى فيها يكبر الطفل ثم يصير شابا ثم رجلا ثم كهلا وهرما .

النوع الثانى : نوع ركب الموجه الثوريه منذ تهرم النظام العائد ، ونقدم الى الصفوف الاماميه ثم ما لبث ان وهن الوعى الثورى " الظاهرى " وتحول الى مغرم بالسلطه والجاه .

النوع الثالث : نوع اعتقد ان الطبل الاجوف اعلى صوتا " وهو انتهازى بطبيعته ، وتلون ورفع الرايه للنظام القائم فاصبح منتفعا فى صفوف السلطه .

النوع الرابع : نوع اراد العمل بالجهد والعرق ، ولكن اصطدام بمعركة حاميه كان الخصم فيها العسكريين . لقد كان اخلاصهم عاملا قويا فى

فى اصطدام بين عهدة مركزة السلطه وكهنه الاستبداديه فنصبوا لهم المكايد عن طريق التقارير السريه مما حدا بهم ان غرقوا فى خضمها :

وتوضح الحالات السابقه ان اختيار افضل العناصر فى المناصب الاداريه العليا ، لم تلتزم به الثوره فى فترتها الاولى ، فبرغم طرح شعارها المعروف " الكل يعمل " الا ان الاختيار لم يقم على اساس الشخص المناسب فى المكان المناسب ، وهم فى هذه الحاله تشبهوا بما يحدث فى النظام الرأسمالى ، فصاحب المصنع الذى يخشى مصلحته الخاصه قبل مصلحة المجتمع ، فهو لا يهمه الشخص المناسب لعملية الاداره قدر ما يهمه الشخص " الموثوق به " من وجهتنظر مصلحته الخاصه . ومن ثم فهو القريب صاحب المصب ، وان تعذر فهو الصديق او من يزكيه الصديق ، او فى حالات بعيده الخبير القادر الذى يتسم بالطاعه والولاء والمحسوبيه والسير فى ركابة اى تنتفى هنا معايير العلم والكفايه والخبره.

والنظره الفاحصه لهذه الفتره تبدنيها بظاهرة الشلليه ، وانتشار الصلات الشخصيه تلك المعيار الذى يلعب دورا موثرا فى اختيار الاشخاص ، ومن ثم ظهور مبدأ الثقه الشخصيه ، فاذا كان قد لعب مفهوم مندوب القياده دورا جوهريا من ١٩٥٢ حتى ١٩٥٤ ، فانه من ١٩٥٤ اى بعد انتهاء ازمة مارس ١٩٥٤ لصالح عبد الناصر ظهر مفهوم " الثقه " ذلك المفهوم الذى امتد حتى نكسة ١٩٦٧ ، وهذا ما يوضحه سير النظام الاقتصادى الاجتماعى فى مصر .

وعلى الرغم من ان المفهوم قد اتسع فى حقبة رموز الاشتراكيه ، حيث لم تكن العسكريه هى الاطار الوحيد لها ، فان رفع الولاء والتمليل والتظاهر للمفاهيم الجديده كانت اضافة جديده لمعايير ومحطات الثقه ، ومن ثم لعبت المؤسسات السياسيه دورا هاما بدفع الافراد الذين تعلقوا باذيال الاشتراكيه ، وبالتالى

نادوا لمصلحتهم واحتكار المزايا التي اتت بها الاشتراكيه للقاعده العريضه من العمال والفلاحين ٠

واذا كانت الثقه في كل من الحقبتين ، حقبة المحاوله والخطأ وحقبة الرموز الاشتراكيه قد اتسمت حينا بالعسكريه ، وحينا اخر بالولاء والتظاهر للاشتراكيه فانه في حقبة السبعينات قد اختلط الامر واضحت الثقه تساوى رأس المال ، ومن ثم تغير المفهوم واصبحت الرأسماليه اهل ثقه ، وانتشرت معها بالتالي رموز اهل الثقه في الحقبه الناصريه التي كانت تتمثل في العسكريه والدفعه والولاء الشخص والصحبه والتعلق باذيال الاشتراكيه والتهليل لها ٠

وتوضح الحالات السابقه ان كل من اهل الثقه سواء في حقبة الخمسينات والستينات او في حقبة السبعينات في استمدوا نفوذهم وسلطتهم من الحاكم الفردى في كل حقبه وبالتالي عمل كل منهم بمبدأ الاحتكار ٠ ففي الفتره الاولى اتسمت الاداره العليا بالديكتاتوريه والتسلطيه ومركزة الاداره ، اما الفترة الثانيه والتي فيها انفتح المجتمع كلية على العالم الفردى ، والذى به تهدمت اليات المجتمع وهياكله الانتاجيه وسادت وانتشرت فيه قيم الربح والثراء ٠ وعلى الرغم من ان هذه الفتره قد انتهى فيها تماما كل العسكريين بعد ١٩٧١ الا ان اهل الخبره التي انتشرت وسادت في هذه الفتره عملت لذاتها من خلال الاطار الايديولوجي المطروح ، وبذلك يكون اهل الخبره واهل الثقه متساويين في قيم الربح والوصوليه والانتفاع ، ومختلفين في اسلوب الحكم حيث الديمقراطيه للاولى والديكتاتوريه والتسلطيه للثانيه ٠

" الفصل السادس "

التنمية الصناعية بين أهل الثقة واهل الخبرة : السياسة والاداء "

تمهيد

أولا : مجتمع الدراسة والموقع الايكولوجي .

ثانيا : التنمية الصناعية من خلال ادارة الثقة .

ثالثا : التنمية الصناعية من خلال ادارة الخبرة .

تمهيد :

ثمة علاقة جدلية بين رأس المال فى العملية الانتاجية وكثافة الادارة ، فكلما زادت الأولى تأثرت الثانية أيضا بالزيادة . وعلى ذلك فالتصنيع دائما مايتم من خلال احلال رأس المال والادارة محل العمل ، كما أن انتاجية العمل فى أية بنية صناعية تقوم من خلال الادارة مثلما تقوم على رأس المال ، وبالتالى فالادارة تعتبر من أهم القوى المؤثرة فى العملية الانتاجية داخل أى تنظيم باعتبار أن الادارة نوع من رأس المال الانسانى داخل العملية الصناعية ، وهذا يمكن القول أن الادارة هى أعظم تأثير من العمالة خاصة فى المواقع التى لاتعرف تطبيق المقولات الماركسية التى ترى أن العمال هم طليعة المستقبل .

ويعتبر التصنيع احدى آليات الوثوب الى مراكز الادارة ، وايجاد تدرج وظيفى لسلطتها . وعلى الرغم من أن التصنيع يتم من خلال ادارة متباينة الرؤى ، الا أن هذه الادارة تسعى دائما الى تحقيق التنمية بغض النظر عن نوعها . وقد يكون القائد الوطنى أحد أسباب التنمية الصناعية ، ومن ثم يتسرب اليها من يلبسون رداءات هذا القائد ، فبقدر مايتسم ذلك القائد بالوطنية ، بقدر مايبتعد هؤلاء عن الوطنية ذاتها ، اذ يأتون الى هذا المضمار لكى يفسدوا من خلال سلطاتهم كل رموز العملية التنموية الحقيقية . وعادة ماتتكون صفوة العملية التنموية الصناعية من أولئك الذين يقودون حركة التصنيع فى المجتمع . ولكن ثمة حقيقة أساسية ترى أن هؤلاء يتباينون من مجتمع الى آخر ، فقد يضمون أصحاب رؤوس الاموال أو العسكريين ، أو التكنوقراط أو البيروقراطيين ، أو السياسيين ، ولكن هناك عوامل كثيرة تتحكم فى اختيار من يقود منهم عمليات التصنيع وفقا لظروف المجتمع القائمة .

وعادة ماتضع ادارة عمليات التصنيع سياستها وأيديولوجياتها بحيث تسمح لها الظروف بالانسجام والتفاعل مع العمال فى اطار سياسة الدولة القائمة ، وهنا تلعب قضية الوطنية دورا مؤثرا تفوق وتطغى على كل الرؤى والأيديولوجيات . ولما كانت الادارة تعمل من خلال الاطار المجتمعى ، فان عملية اتخاذ قراراتها كأحد آليات سلطتها ، ماهى الا عامل مساعد فى تحقيق ذاتية الصناعة ، ومجابهة كل مايهددها ، وهذا مايتضح فى دور الادارة العليا فى عمليات التخطيط والتنسيق وصياغة الاهداف ، واتخاذ القرارات .

ومما لاشك فيه أن الادارة هى أهم عامل فى انجاح التنمية الصناعية أوفشلها ، فالادارة الواقعية هى التى بمقدورها الوقوف على مشكلات هذه العملية قبل وقوعها ، بل هى التى لها امكانية التغلب على ماقد ينشأ من صعوبات ، واتخاذ التدابير الملائمة لمعالجة هذه الصعوبات .

ولما كان الهدف الرئيسى للباحث يقوم على التعرف على أى من الأنماط الادارية التى شهدها الواقع الصناعى فى مصر ، فانه سوف يسعى الى معرفة حجم التنمية الصناعية فى أحد التنظيمات الصناعية فى مصر ، والتى توافر فيها الى حد بعيد صفات هذه الدراسة . أى سوف يحاول فى هذا الفصل تقديم صورة عامة للتنمية الصناعية الحادثة بين " أهل الثقة " وأهل الخبرة " ، وبذلك سيبذل قصارى جهده لاستجلاء طبيعة المواقف التى أتت بها كل من الادارتين ، وما نجم عنها من تغيرات . أى سوف يركز الباحث على تحليل العلاقة بين الادارة والتنمية من خلال توضيح التغيرات التى طرأت على الانتاجية وعلى حجم العمالة ، باعتبار أن المديرين يلعبون دورا حاسما فى تطوير الصناعة من جهة ، واجتذاب العمال وربطهم بعجلة التنمية الصناعية من جهة أخرى .

أولا : مجتمع الدراسة وموقعه الايكولوجى :

يتمثل مجتمع الدراسة هنا فى شركة النصر لصناعة الحراريات والفخار " سورناجا سابقا " ذلك التنظيم الذى طرأت فكرة انشائه فى عام ١٨٩٥ على يد أحد الرأسماليين الاجانب ، الذى يدعى " صموئيل سورناجا " الايطالى الجنسية . لقد بدأ العمل فى هذا المصنع فى سنة ١٩٠٥ ، وطبقا لأفكار ومنطق صموئيل سورناجا " الذى يتفق مع أيديولوجيا الرأسمالية ، فقد اختار منطقة " الودى " التى تبعد عن القاهرة بحوالى ٧٠ كيلو متر ، وحوالى ثمانية كيلو مترات من قرية الصف التى تتبع محافظة الجيزة اداريا ، موقعا للمصنع وذلك لرخص قيمة الأرض من جهة ، ولأنخفاض تكاليف العمالة من جهة أخرى . أضف الى ذلك صغر المساحة الزراعية فى هذه المنطقة وقربها من النيل الذى يعد أحد وسائل جلب المواد الخام .

ويقع هذا المصنع فى منطقة " سكن الودى " شرق نهر النيل ، وغرب ترعة الخشاب بامتداد ١/٢ كيلو رقعة زراعية ، وشمال ممر سيل الودى (أنظر الخريطة رقم ١) وهذا المصنع يحده النيل من جهة الغرب والطريق الزراعى من جهة الشرق، وبذلك يكون صموئيل سورناجا فى اختياره لهذا الموقع ضمن سهولة وصول الخامات أما عن الطريق البرى أو عن طريق نهر النيل . وتقع هذه المنطقة فى زمام حوض زراعى فى شرق النيل مقداره ١/٢ كيلو متر . وعلى الرغم من أن هذه المنطقة تتميز بالضيق ، الا أن غرب النيل من نفس المنطقة تتميز باتساعه اذ يبلغ ٤ كيلو مترات . وطبقا لهذه العوامل كان اختيار صاحب المصنع لهذا الموقع ، وتتميز هذه المنطقة بالعزلة عن المجتمع بصفة عامة ، والعمران بصفة خاصة ، فهى منطقة مجاورة للصحراء ويكثر فيها المهربون . وتشتهر هذه المنطقة بتجارة الحشيش وكثرة التعرض للسيول . ويبدو أن موقع هذا المصنع يتميز بقربه من الرقعة الزراعية ، فهو مثله مثل أى تجمع زراعى آخر فهو يتصف بالتجمع الاسرى والقبلية والعصبيات [1] وتقدر مساحة هذا المصنع بحوالى عشرين فدانا بالاضافة الى أراضى أخرى متناثرة ملك للشركة تخرج عن نطاق هذا الزمام [2] .

لقد استمرت هذه الشركة تحت سيطرة ذلك الرأسمالى الايطالى الجنسية وورثته ، حتى قدوم الثورة ، ومثلهم مثل أى رأسمالى بدأ ورثة س . سورناجا " يهربون أموالهم ويصفون كل أعمالهم حين شعروا بمجموعة التغيرات التى طرأت على الواقع المصرى غداة ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، ومنذ ذلك الحين بدأت العملية التصنيعية لهذه الشركة تتجمد . الى أن اشتراها البنك الصناعى منهم . وقد صدر القرار الجمهورى رقم ١٣١٠ لسنة ١٩٥٩ بشأن تأسيس شركة مساهمة تتمتع بجنسية الجمهورية العربية المتحدة تدعى الشركة العامة لانتاج الحراريات والفخار " سورناجا سابقا " [3] وبمقتضاه سمح هذا القرار للسيد / كامل حبيب صاحب

---

(١) اعتمدت فى هذه البيانات على الخريطة الخاصة بذلك ، ومن بيانات الشركة . ومن أهم الاخباريين .

(٢) استقى الباحث هذه البيانات من بيانات الشركة بادارة العلاقات العامة بالمصنع بمنطقة الودى .

(٣) الجريدة الرسمية ، الخميس ٣ سبتمبر ١٩٥٩ .

قدر كبير من الاسهم ، والشركة العامة لمنتجات الخزف والصينى والشركة الاهلية للصناعات المعدنية ، وشركة مصانع الدلتا للصلب ، ونقابة مستخدمى عمال "سى . سورناجا " والبنك الصناعى ، بأن يؤسسوا على ذمتهم وتحت مسئوليتهم فى الجمهورية العربية المتحدة شركة مساهمة تتمتع بجنسية ج.ع.م بشرط أن يتبع المذكورين فى ذلك عادات وقوانين البلاد بشأن تأسيس مثل هذه الشركات .

لقد نص القرار الجمهورى أيضا على أن غرض هذه الشركة هو انتاج الأنواع المختلفة من الطوب الحرارى ، ومونات الحراريات " سيلكا ومجنزيت " والطوب الأحمر المضغوط ، وطوب المجارى ، ومواسير المجارى ، والبواتق النارية ، ومواسير الكابلات والفخار ، والمواسير الحرارية ، والأدوات الصحية ، وغير ذلك من منتجات الفخار مثل : الخزف ، والدفايات ، وحمامات وبلاسط السيراميك والأدوات المنزلية ، والقيشانى ، والعوازل الكهربائية (1) . وكذلك الاتجار فيها بالذات أو بالتوكيل . ويجوز للشركة أن تكون لها مصلحة مع الهيئات التى تزاول أعمالا شبيهة بأعمالها ، أو التى قد تعاونها على تحقيق غرضها فى مصر أو فى الخارج ، كما يجوز لها أن تشترك بأى صورة من الصور مع الهيئات المذكورة ، أو أن تندمج فيها أو تشتريها أو تلحق بها .

وقد حدد نفس القرار رأسمال الشركة بحوالى ٤٠٠ ألف جنيه موزعا على نفس العدد من الاسهم ، وقيمة كل سهم جنيه مصرى واحد ، منها ٢٨٤٧٣٧ سهما عينيا و ١١٥٢٦٣ سهما نقديا أسهما نقدية وجميعها أسهم عادية ، وهذه الاسهم موزعة على النحو التالى :

---

(1) لمعرفة المزيد عن منتجات الشركة يمكن الرجوع الى : وزارة الصناعة المصرية ٢٠ سنة ثورة وصناعة ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

جدول رقم ٢٠ يوضح توزيع أسهم رأس مال شركة "س. سورناجا" (*)

الاسهم	عدد الاسهم	قيمة الاسهم بالجنيه المصرى
الاسهم النقدية :		
الشركة القومية لانتاج الاسمنت	٥٠٠٠	٥٠٠٠
الشركة العامة لمنتجات الخزف والصينى	٢٠٠٠	٢٠٠٠
الشركة الاهلية للصناعات المعدنية	٥٠٠٠	٥٠٠٠
شركة مصانع الدلتا للصلب	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
نقابة مستخدمى عمال س. سورناجا	٣٠٠٠	٣٠٠٠
عمال س. سورناجا	٨٩٢٦٣	٨٩٢٦٣
كامل حبيب	١٠٠٠	١٠٠٠
مجموع الاسهم النقدية	١١٥٢٦٣	١١٥٢٦٣
الاسهم العينية :		
البنك الصناعى	٢٨٤٧٣٧	٢٨٤٧٣٧
مجموع الاسهم	٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠

(*) المصدر : الجريدة الرسمية ، الخميس ٣ سبتمبر ١٩٥٩

وقبل صدور هذا القرار أنيطت مسئولية الاشراف على هذا التنظيم ، الى وزارة الشئون الاجتماعية التى كان على رأسها أحد العسكريين هو حسين الشافعى من خلال طرح أحد الرؤى التى أتت بها الثورة فى مهدها ، والتى مفادها أن يتم النهوض بهذا التنظيم عن طريق فكرة الاشتراكية التعاونية الديمقراطية ، والذى يدوره كان أحد العوامل الرئيسية فى جلب أحد المهندسين العسكريين على رأس هذا التنظيم ، حيث كان سائدا فى ذلك الوقت انتقاء العسكريين "أهل الثقة" ودفعهم لاحتلال المواقع القيادية فى المجتمع . لقد قاد هذه الشركة عميد مهندس (م.ع.خ) من أهل الثقة العسكرية فى عام ١٩٥٦ ، فى غضون تحمس السيد / حسين الشافعى عضو مجلس قيادة الثورة ، ووزير الشئون الاجتماعية آنذاك

لتطبيق فكرة الاشتراكية التعاونية الديمقراطية ، كذلك استمرار العمل بهذه الشركة دون توقف ، تلك كانت أولى القضايا المطروحة لكل الشركات التى وقعت فى ظروف مشابهة لها .

ومن خلال هذا العسكرى على قمة التنظيم يدير العمل فى الشركة من خلال رؤية الاشتراكية الديمقراطية التعاونية الى نهاية يوليو ١٩٦١ ، ثم أمسك بدفة القيادة مهندس تكنوقراط (م.ك . ز) جاء من مؤسسة النصر للحراريات ، والذى كان فى الوقت نفسه ، لم يخل من عوامل الثقة فيه ، فقد كان أحد أعوان صدقى سليمان الذى كان يترأس المؤسسة الاقتصادية فى ذلك الحين ، والتى تحولت فيما بعد الى مؤسسات نوعية : مؤسسة العنصر ومؤسسة مصر ، وفى عام ١٩٦٤ وخاصة فى الربع الاخير منها ، وفد على تنظيم " س. سورناجا " دكتور مهندس (م.ج .م) رئيسا للمجلس وعضو مجلس ادارة منتدب خلفا لسابقه ، وبذلك تنتهى بوجود الأخير عوامل اختيار القيادة الادارية وفقا لمنطق "الثقة " ، وفى النصف الثاني من عام ١٩٦٧ أتى المهندس (أ. ش) خلفا للدكتور مهندس (م.ج .م) أثر قيام الاخير بالذهاب الى أمريكا ولم يعد منها اذ عمل بها استاذا للحراريات فى احدى جامعاتها ، ولم يمكث المهندس (أ. ش) سوى ثلاثة شهور . ففى النصف الاخير من مارس ١٩٦٨ ، أمسك المهندس (ح .ص) بدفة الأمور وظل على رأس هذه الشركة ثلاث سنوات دون صدور قرار جمهورى بذلك .

وفى عام ١٩٧٧ ، انتقلت رئاسة المجلس الى المهندس (س. ح .ع) ، وفى أكتوبر ١٩٧٨ جاء الكيماوى (ن.أ. ش.) رئيسا لمجلس الادارة ، وهو الى الآن فى هذا المنصب[1] (*) .

---

(١) اعتمد الباحث على محاضر مجالس الادارة ، واستقى منها هذه البيانات ، ولم يكن أمامه مصادر أخرى للاتيان ببيانات أكثر دقة ونظرا لصعوبة ذلك على أى فرد نتيجة تكتم قيادات الشركة للمعلومات الخاصة بها .

(*) آثر الباحث أن يضع أسماء ومؤهلات مجالس الادارة لكى يسهل تبيان أى منهم ينطبق عليه مصطلح الثقة والخبرة . انظر محاضر مجلس ادارة الشركة .

التنمية الصناعية من خلال ادارة الثقــة :

سارت العملية التنموية الصناعية فى المجتمع المصرى غداة ثورة ٢٣ يوليو سنــة ١٩٥٢ بخطوات جدية ، مما أضحت السمة الغالبة للثورة فى النصف الثانى مــن الخمسينات والنصف الاول من الستينيات ، وقد سارت البلاد فى هذا المضمــار بخطوات ايجابية سريعة ، ويمكن القول أن بداية الانتاج عقب الثورة فى تنظيــم " سى • سورناجا " جاء مع انشاء وزارة الصناعة عام ١٩٥٦ التى اختصت بشــون التصنيع واستغلال الثروة المعدنية ، ومن ثم فى رسم سياسة تصنيعية شاملة للمجتمع المصــرى (١) .

والواقع أن تنظيم " س • سورناجا " قد وفد عليه ادارة الثقة عقب شراء البنــك الصناعى من ورثة " سورناجا " المصنع كله • ففى ١٥ أكتوبر ١٩٥٦ عقد أول مجلــس ادارة للشركة العامة لانتاج الحراريات والفخار برئاسة السيد / (ح مع) رئيس المجلس والمعين من قبل حسين الشافعى ، وعضوية كل من :

عميد مهندس (م•ع•خ)	"عضوا منتدبا "
الدكتور / عبد الرازق محمد حسن	عضــوا
الدكتور/ جمال الدين محمد جاد	"
السيد / عبد الجواد احمد فرج	"
السيد / محمود الحناوى	"
السيد / محمد مخلص (*)	"
السيد / كامل حبيب	عضوا وممثل الملاك
اليوزباشى وفاء حجازى	مندوبا للقيادة

ويمكن القول هنا أن الثورة فى هذا المجلس قد دفعت باثنين من العسكريــين أولهما العضو المنتدب الذى أصبح فيما بعد ، أو بالاصح من أول اجتماع للشركـــة

(١) للتعرف على أهداف هذه السياسة يمكن الرجوع الى وزارة الصناعة ، ٢٠ سنــة ثورة صناعة ، مرجع سابق ، ص ص و — ١٥ •

(*) نقابى الشركة وكانت له صلة مباشرة بالسيد / حسين الشافعى •

الآمر الناهي والمتحكم في أمور الشركة جميعها ، والثاني أصبح بمثابة مندوب للقيادة.
وفي هذا الاجتماع كانت كل القضايا تدور حول قيام الشركة ، ورأى المجلس أن يعمل بقصارى جهده لتحقيق نهضة كبيرة للشركة ، بقصد تحقيق أكبر قدر من مستوى الانتاجية بأقل التكاليف ، وأنه لا سبيل لتحقيق ذلك الا من خلال التنظيم الشامل الذي يقوم به أهل الخبرة ، وأن تتماشى أية تعديلات على نظام العمل مع ذلك التنظيم الشامل ، والهدف النهائي لهذه الشركة .

وعلى الرغم من وجود رئيس مجلس ادارة لهذا التنظيم وهو السيد / (ح ·ص) ، المعين من قبل السيد حسين الشافعي عضو مجلس قيادة الثورة ووزير الشئون الاجتماعية آنذاك ، الا أن منصبه كان شرفيا ، لأن العضو المنتدب "أهل الثقة" بالنسبة للثورة كانت تتمركز السلطة في يده ، فكان ضمن اختصاصاته مايلي :

١) رسم السياسة الانتاجية للشركة .
٢) اقتراح التنظيم العام للشركة بما في ذلك انشاء الادارات والاقسام .
٣) تعيين وترقية الموظفين حتى درجة مدير ادارة[(١)] .

لقد ظل هذا التنظيم في حالة ركود الى آخر عام ١٩٥٦ ، وفي ١٩٥٧/٦/٣٠ بلغت كمية الانتاج حوالي ١٠٢١٣ طن من مجموع المنتج من الحراريات ، والمخنزيت والسيلكا ، والفخار ، والطوب الاحمر ، والطوب الازرق ، والأدوات الصحية ، والسيراميك ، والأدوات المنزلية ، والعوازل الكهربائية ، وفي نفس السنة بلغت المبيعات حوالي ١٣٨٦٧٦ جنيه ، ففي الحراريات بلغت قيمة المبيعات من الاجمالي ٤١٫٣ ٪ ، ولم يكن أية انتاج للمخنزيت والسيلكا نظرا لعدم وجود خاماتهما في مصر ، ولعدم التعاقد مع جهات أخرى لتوريدها ، أما الفخار فقد بلغ ٣٢٫٧٪ ، وتعتبر بذلك الحراريات والفخار هما أعلى نسبة في قيمة المبيعات ، اذ بلغ الطوب

(١) أنظر محضر مجلس الادارة في شهر ديسمبر ١٩٥٦ .

الأحمر ٣ر٩ ٪ والطوب الازرق ١ر١ ٪ ، والأدوات الصحية حوالى ٤ر٨٪ ، أما السيراميك فقد بلغ ١ر٦ ٪ ، بينما بلغت العوازل والأدوات المنزلية ١٪ ، وهى تعتبر أقل النسب[١] ، أنظر الجدول "رقم ٢١"

وفى هذا التاريخ من نفس السنة كون العضو المنتدب لجنة الفحص آلات الانتاج الموجودة بالشركة من جماعة المهندسين — التكنوقراط ، وقد أوضح تقريرهم بأن هذه الآلات فى حالة جيدة ويمكن الاستفادة منها بعد ادخال اضافات وتعديلات طفيفة وزيادة عدد الأفران الى ١٢ فرن ، وقد رأت هذه اللجنة أيضا أن هذه التعديلات تحتاج الى ٨٠٠ر١ جنيه حتى يمكن للشركة أن تنتج كل أنواع الطوب.

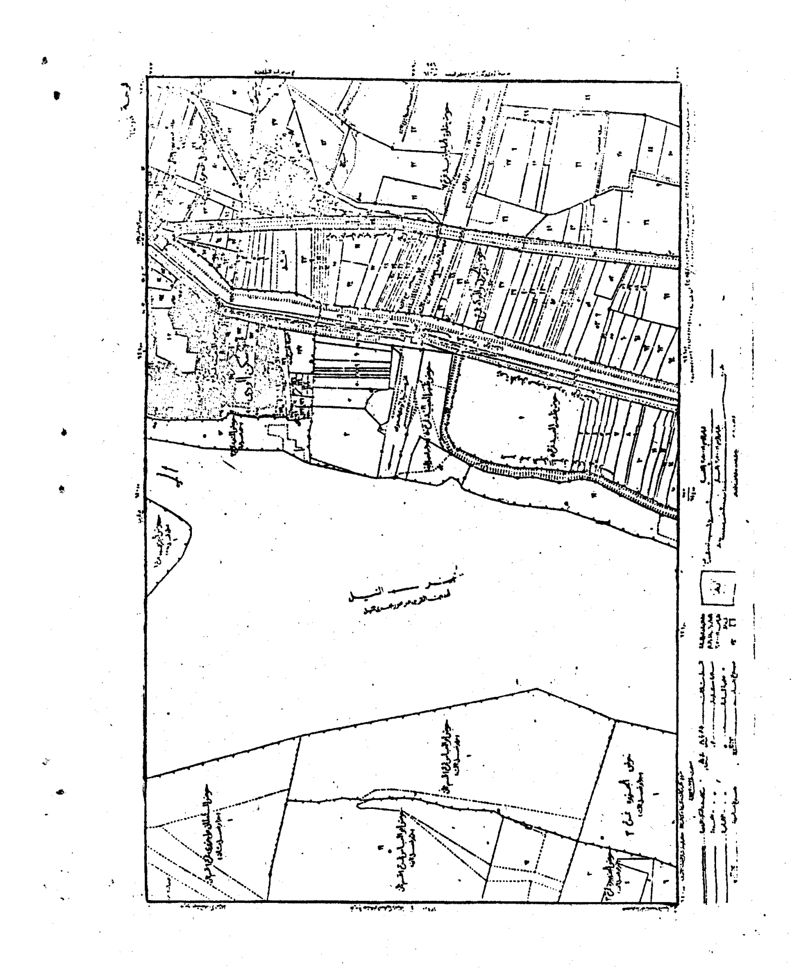
ورغم هذا التقرير فان العضو المنتدب ، فان العضو المنتدب قد عهد الى مثل هذه اللجنة من التشيكوسلوفاكيين لدراسة وضع المصنع ، وقد خالفت اللجنة الأخيرة ماجاء به التكنوقراط المصريون اذ رأوا أن المصنع لايمكن أن ينتج أية أنواع من الحراريات بماكيناته الحالية ، وأن هذه الماكينات سوف تزيد من تكاليف الانتاج وقد انضم عضو مجلس الادارة المنتدب الى هذا الرأى ضاربا بآراء المصريين عرض الحائط ، واضاف أن الآلات فى حالة يرثى لها ، والدليل على ذلك أنه منذ عام ١٩٥١ الى اليوم لم تكن عاملا مؤثرا فى السوق . لذلك رأى الاستعاضة عنها بآلات أخرى[٢] .

لقد أشار مجلس الادارة فى اجتماعه ١٩٥٧/١٠/٤ الى أن منتجات الشركة معظمها قد رفضت بسبب عدم موافقتها للأسس الفنية ، وذلك دعا العضو المنتدب الى التعاقد مع هيئة تكنواكسبورت التشيكوسلوفاكية لتوريد مصنع خاص للانتاج.

---

(١) اضطر الباحث الاستشهاد بقيمة المبيعات نظرا لعدم وجود بيانات تدل على قيمة أو كمية الانتاج فى هذه السنة "أنظر الجدول رقم ٢١" .

(٢) أنظر محضر جلسة مجلس الادارة بتاريخ ١٩٥٧/٩/٢٤ .



وفى العام ٥٨/١٩٥٩ بلغت كمية الانتاج ١٤٧٨٨ طن بزيادة قدرهـــا ١٣٩ طن عن العام الماضى أى بنسبة ٩ر٪ وتكون نسب الزيادة هذه قد انخفضت عن العام الماضى بمقدار ١ر٢٤ ٪ ، وقد علل العضو المنتدب " العسكرى " بأن ذلك جاء نتيجة نقص الخامات الاساسية اللازمة للمصنع الجديد الذى تعاقد مع التشيكوسلوفاك من أجله ، متناسيا فى ذلك الصراعات التى ولدها مع العمـال والتكنوقراط نتيجة سياسته الاستبدادية ، وهو رأى فى ذلك أنه تم اكتشاف مناطق جديدة بها مواد خام الكروم والكوارتزيت يمكن أن تعمل على تشغيل المصنع لمدة طويلة ، وتم التعاقد مع التشيكوسلوفاك والنمسا وكوريا لامداد المصنع بالمجنزيت وقد كان هذا بمثابة تبرير لتسكين الوضع (١) . ويمكن القول هنا أنه على الرغم من انشاء مصنع جديد ، الا أنه لم يحقق تزايدا فى الانتاج ، ويمكننا ارجاع ذلك بالدرجة الاولى الى سوء الادارة ، وصراعاتها مع العمال والفنيين .

وبالنظر الى كميات الانتاج فى هذا العام نجد أن الحراريات بلغت ٥ر٥٥٪ من اجمالى الانتاج ، وأنه فى هذا العام طبعا لمجموعة المبررات التى ساقها العضو المنتدب " العسكرى " فلم ينتج أية أصناف من المجنزيت والسيلكا . أما الفخار فقد تناقص بنسبة ١ر٦٪ ، اذ حقق نسبة قدرها ٧ر٤٪ والسيراميك بلغ نسبة الانتاج منه حوالى ٢ر٤٪ من اجمالى الانتاج ، وبلغت الأدوات الصحية حوالى ٤ر٢٠٪ . واذا كانتا هاتان النسبتان الأخيرتان قد تبدوان مرتفعة بعض الشىء عن العام السابق ، الا أن ثمة أصناف أخرى قد انخفضت كثيرا اذا ما قارناها بالعام السابق . فنجد أن الطوب الاحمر بلغ ٧ر٤٪ بينما كان ١ر١٣ ٪ . ونجد أن الفخار بلغ انتاجه ٧ر٤٪ ، بينما كان ٧ر١٠٪ ، ولما كانت الانتاجية ذات علاقة وثيقة بالمبيعات ، فنجد أن المبيعات فى هذا العام قد تأثرت أيضا بالانخفاض ، فعلى سبيل المثال نجد أن الحراريات بلغت حوالى ٩ر٢٤٪ بعد أن كانت ٩ر٥١٪ ، وأن الفخار بلغ ٩ر٣٪ بعد أن كان ٨ر١١٪ ، وأن الطوب الأحمر بلغ ٨ر٢٪ بعد أن كان ٨ر٥٪ والأدوات الصحية بلغت حوالى ٦ر١٢٪ بعد أن كانت ١٤ ٪ .

---

(١) سوف يوضح الباحث ذلك فى الفصل التالى .

جدول رقم (٢٢) يوضح بيان الانتاج من عام ١٩٥٦ حتى ١٩٧٠ (*)

" الكمية بالطن "
" والقيمة بالجنيه "

السنوات / البيـــان	٥٧/٥٦ كميه	٥٧/٥٦ قيمه	٥٨/٥٢ كمية	٥٨/٥٢ قيمة	٥٩/٥٨ كمية	٥٩/٥٨ قيمة	٦٠/٥٩ كمية	٦٠/٥٩ قيمة	٦١/٦٠ كمية	٦١/٦٠ قيمة	٦٢/٦١ كمية	٦٢/٦١ قيمه	٦٣/٦٢ كمية	٦٣/٦٢ قيمه
حراريات			٩٠٤٧		٨١٩٥		١١٠٥٩		٨٥٧٤				١١٦١٩	٢٦٧٨٠٠٥
مجنزيت			—										٢٠٨٣	١٤٢٠٩٠
سليكا			—										٩٠١	٣٦٤٨٨
فخار			١٥٨٣		٢٠٠		١٢٨		٤٨٤				٦١٩	١٥٤٧٥
طوب احمر			٣٥٢٩		٢٠٤٤		٣٣١٩		٢٥٢٠				٢٨٧٢	٢٢٩٩٧٦
طوب ازرق			٧٢		٣٠٢٤		٢٥٥		٩١٤				٢٦٧١	٤٠٠٦٥
ادوات صحيه			١٧١		١٧٣		١٧٤		١٥٩				٢٤٧	٣٧٨٠٠
سيراميك			٢٧٦		٦٣٣		٦٢٢		٥١٧٠				٨٧٨	٨٧٨٠٠
منزلى و عوازل			١١		٩		٣١		٤٠				١٢	٣٦٠٠
الجمله	١٠٢١٣		١٤٦٤٩		١٤٢٧٨		١٥٠٨٨		١٣٢٠٨		١٣٣٨	٤٨٧١٩١٧	٢١٩٠١	١٥٤٠٩٩

(*) المصدر ادارة التخطيط بشركة النصر لانتاج الحراريات والفخار ١٩٨٣٥

لقد كان عضو مجلس الادارة المنتدب ـ أهل الثقة ـ مفوضا فى اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة فى عملية الانتاج ، فكانت سلطته المركزية حائلا دون انسياب العمل فى شكله الطبيعى ، اذ كان يعتمد على تفسير فى كل شئ ، من خلال تحويل كافة الصلاحيات لنفسه التى كانت من سبيلها اعاقة أى انتاجية حقيقية (*) ، فلقد أوقف العضو اقتراح يذهب الى امكانية تشغيل ثلاث ورديات من أجل زيادة الانتاج ، كذلك أوقف تشغيل كافة قوى الشركة من حيث عدد الأفران ، بحجة أن آلات الشركة لاتحتمل هذه الزيادة . ولهذا يزعم الباحث أن العضو المنتدب " العسكرى " لم يكن يريد التوسع فى الانتاجية ، أو فى امتداد نطاق المصانع ، ودلالة ذلك ماسبق ذكره ، وأضف عليها أن انتاجية المصنع لاتزيد من ١٢٠ ألف متر ، وأن المجتمع فى ذلك الوقت كان يحتاج الى ١٥٠ ألف متر (١) .

وبالنظر الى ماحققه الانتاج فى عام ٥٩/١٩٦٠ نجد أنها حققت زيادة قدرها ٥ر٤٪ عن العام السابق . فقد بلغت كمية الانتاج ١٥٥٨٨ طن ، فى حين كانت فى عام ٥٨/١٩٥٩ " ١٤٧٨٨ طن " وبتحليل هذه الزيادة يتضح أن الحراريات بلغت حوالى ٩ر٧٠٪ من كمية الانتاج ، وأن الفخار بلغت حوالى ٨ر٪ والطوب الأحمر ٣ر٢١٪ ومثيله الازرق بلغ حوالى ٦ر١٪ ، بينما الأدوات الصحية والسيراميك بلغتا على التوالى ١ر١ ٪ ، ٤٪ . ويلاحظ من هذه النسب أن الزيادة فى الانتاجية فى هذه المنتجات قد انعكست على المجموع الكلى للانتاج فى هذا العام . وعلى الرغم من ذلك الا أن المبيعات قد انخفضت بنسب ملحوظة ، والزعم هنا أن ذلك يرجع الى سياسة " أهل الثقة " فى التسويق ، وانخفاض الطلبيات عليها ، وصعوبة الاجراءات التى اتخذتها الادارة العليا فى سبيل ذلك "انظر الجدول رقم ٢٢" .

(*) سوف توضح ذلك فى حينه فى الفصل التالى .

(١) أنظر جلسة اجتماع مجلس الادارة أول ديسمبر ١٩٥٩ .

وفى عام ١٩٦١/٦٠ حققت الانتاجية انخفاضا ملحوظا بلغت نسبتها ١٧٪ عن العام السابق ، فقد بلغت كمية الانتاج ١٣٣٠٨ طن بعد أن كانت فى العام ١٩٦٠/٥٩ (١٥٥٨٨ طن) أى بافرق حادث بلغ ٢٢٨٠ طن وبالنظر الى نسب المنتجات نجد أن الحراريات بلغت نسبتها من الانتاج الكلى حوالى ٦ر٦٤٪ . أى بنقص عام قدره ٧ر٥٪ عن العام السابق ، وأن الفخار بلغ ٧ر٣٪ ، والطوب الأحمر بلغ ١ر١٩٪ ، والطوب الأزرق ٩ر٦ ٪ ، والأدوات الصحية ٢ر١٪ ، والسيراميك ٩ر٣٪ ، ويتضح بقية الانخفاض فى نسب الانتاج اذا مانظرنا الى الجدول رقم ٢١ مقارنين ذلك بما حققه العام الماضى سواء فى الانتاج أو فى المبيعات . ويرجع ذلك فى نظر الباحث الى عوامل عديدة يمكن تلخيصها فى سيطرة العضو المنتدب على مناحى أشكال السلطة فى التنظيم ، وكذلك هيمنة أعوانه " والثقة بالنسبة له " على المراكز الهامة فى ذلك التنظيم وابتعاده عن التطوير والتجديد ، فقد انصرف بعيدا الا عن أهوائه وأطماعه ، وعن أى شئ يهدف الى تطوير وتوسيع الانتاج ، او اضافة امتدادات جديدة للمصانع ذاتها . لقد اتسمت ميزته بعيد عن الانتاج بانشاء خزانات للوقود ، واقامة متاجر لبيع منتجات الشركة من أجل التصرف فى حقوق البيع وتوكيل الشركة لمن اصطفاهم ، والاتصال من أجل زيادة أسهم الشركة ، والسفر الى الخارج ، وعدم مكافأة العمال الأمر الذى أدى الى نشوب صراع بينهم وبينه ، تعيين من يروق لهم ومن على شاكلته ، فتح حساب مفتوح والسحب على المكشوف منه بحجة حرية التصرف (*) .

وبالنظر الى هذه الحقبة التى سيطر فيها العسكريين على تنظيم سورناجا من جهة العمال ، لوجدنا أنها بلغت فى عام ١٩٥٧/٥٦ حوالى ٦١٤ عامل وبلغت الأجور فى نفس العام ٦٦٨٠٠ جنيه ، وفى عام ١٩٥٨/٥٧ زاد مجموع العاملين الى ٩٥٧ بزيادة قدرها ٣٤٣ عامل وبنسبة تقدر بحوالى ٨ر٣٥٪ - أنظر الجدول رقم ٢٣ - وبلغ اجمالى الأجور فى ذلك العام نحو ٩٩٧٠٠ جنيه . وتعتبر هذه الفترة

(*) سوف يناقش الباحث ذلك باستفاضة فى الفصل التالى .

جدول رقم ٢٣ يوضح تطور العماله والاجور من عام ١٩٥٦ حتى ١٩٨٠ (*)

السنه / البيان	٥٧/٥٦	٥٨/٥٧	٥٩/٥٨	٦٠/٥٩	٦١/٦٠	٦٢/٦١	٦٣/٦٢	٦٤/٦٣	٦٥/٦٤	٦٦/٦٥	٦٧/٦٦	٦٨/٦٧	٦٩/٦٨
عدد العمال	٦١٤	٩٥٧	٩١٢	٨٧٨	١٠٢٠	١٢٨٤	١٤٥١	١٥٨١	١٦٤٨	١٦٠٩	١٥٥٩	١٥٥٣	١٥٤٧
الاجور	٩٦٨٠٠	٩٩٣٠٠	١٠٦٥٠٠	١٣٢١٦٦	١٣٢٦	١٦٢٠٦٥	٢٣٢٧٠٢	٢٩٦٥٢٨	٢٤١٥٩٤	٢٦٨٣٢٣	٢٣٤٦٣	٢٣٣٢٧٧	٤٠٦٤٢٦

تابع تطور عدد العماله والاجور من عام ١٩٥٦ حتى ١٩٨٠ (*)

السنه / البيان	٧٠/٦٩	٧١/٧٠	٧٢/٧١	١٩٧٣	١٩٧٤	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠ ستة شهور
عدد العمال	١٤٥٦	١٤٦٨	١٤٦٠	١٤٦٧	١٥٢٠	١٥٧٥	١٦٢٠	١٥٨٨	١٥٠٤	١٥٣٣	١٥٧٦
الاجور	٤٦٥١٥٣	٤٧٧٤٠٦	٥٢٨٩٦١	٦١٥٦٨٤	٦٧٤٧٥٤	٨١٢٣٥١	٨٣٧٨٥٤	٨٥٠٥٥٦	١٢٤٥٥٦	١١٣٢٢٣١	٥٥٣٢٩٨

(*) المصدر ادارة التخطيط بشركة النصر لانتاج الحراريات الفخار ٥ ١٩٨٣.

فترة بناء الشركة من جديد ، والتى كانت قضيتها الاولى هى الانتاج ، ويزعم الباحث هنا أن هذه الزيادة هى امتداد طبيعى لأيديولوجية الدولة فى التنمية الصناعية التى وجدت ذاتيتها وهويتها فى هذا المضمار .

وفى العام ١٩٥٩/٥٨ حققت العمالة انخفاضا ملحوظا بلغ ٦٥ عاملا عن العام السابق ، فقد بلغ عدد العمال فى هذه السنة ٩١٢ عامل ، بينما كان فى العام السابق ٩٥٧ عامل ، وتقدر نسبة الانخفاض بحوالى ٤ر٩ % ، وعلى الرغم من الانخفاض فى عدد العمال ، الا أن ثمة زيادة فى اجمالى الاجور عن العام السابق يقدر بحوالى ٧٨٠٠ جنيه . وفى عام ١٩٦٠/٥٩ واصل عدد العمال فى تدنيه فقد بلغ فى نفس العام ٨٧٨ عامل ، محققا نقص يقدر بحوالى ٣٤ عاملا ، وبنسبة تقدر ٨ر٣% ، ويرجع هذا الانخفاض الى عاملين أحدهما على الصعيد السياسى والآخر على المستوى الداخلى للتنظيم نفسه ، الاول يرجع الى مافعله عسكريو الثورة فى المجتمع من كبت للحريات ، والزج بالعمال فى السجون ، وقمع الحركات الفكرية مثل الشيوعيين والاخوان المسلمين . أما الثانى فيرجع الى ماأوجدته عسكرة الادارة من صراع داخلى مع العمال من جهة ، ومع مديرى المصانع والتكنوقراط الذين تعاقبوا عليه طوال مدة رئاسته وسيطرته على التنظيم من جهة أخرى . والواقع أن عسكرة الادارة لن تأت الا بالفشل نظرا لتعالى هؤلاء ، والنظر اليهم بخصوصية الولاء والثقة .

التنمية الصناعية من خلال أهل الخبرة :

بيد أن نهاية عسكرة الادارة فى هذا التنظيم جاء مع حقبة اعلان المبادئ الاشتراكية ، التى تتطلب ــ من وجهة نظر الثورة ــ وجود مثل هؤلاء للحفاظ على الطابع العام لهذه المبادئ والاخلاص والتفانى لها ، الا أن ثمة ثقة من نوع آخر وخبرة فى نفس الوقت وفدت على التنظيم وترأسته ، تتمثل فى المهندس (م.ك.ز) (*) الذى كان يعمل فى المؤسسة الاقتصادية مع صدقى سليمان ، وهو ثقة بالنسبة له ، وذلك مايعبر عنه دفعه له على رأس هذا التنظيم .

(*) كان يعمل فى مؤسسة النصر للحراريات ، التى كانت ضمن شركات النصر التى هى أحد فروعى المؤسسات النوعية المتمثلة فى مؤسسة النصر ومؤسسة مصر .

وعلى الرغم من أن رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب فى الوقت نفسه يعتبر أحد من تثق فيهم القيادة السياسية ، الا أنها لم تتسم بتلك المركزية التى اتسمت بها فترة عسكرة الامارة ، تلك السمة التى استمدها من وضع العسكريين فى المجتمع فى ذلك الوقت . لقد اختلفت هذه الحقبة عن سابقها فى الاعتماد على الخبرة ـ رغم قصر مدتها ـ والتطوير والبناء نسبيا ، واعطاء العمال حقوقهم ومن ثم فقد ابتعدت هذه الحقبة عن الصراعات مع العمال ومع أهل الخبرة .

وبالنظر على الانتاج فى هذه الفترة لوجدنا أن ما أنقص انتاجه فى فترة أهل الثقة ، قد اكتمل ، وربما يرجع ذلك الى خبرة القيادة الادارية وفهمها لطبيعة العمل ، وما استفاده من عمله السابق فى مثل هذا المجال . فنجد أن كمية الانتاج فى هذه الفترة ١٩٦٢/٦١ قد بلغت ١٨٣٤١ طن بزيادة قدرها ٥٠٣٣ طن ، بلغت نسبتها ٢٧ % ، وبلغت قيمتها ٣٤٤ر٠٦٠ر٤ جنيه ، وفى عام ١٩٦٣/٦٢ نجد تواصلا فى زيادة كميات الإنتاج فنجد أن كمية الانتاج بلغت ٢١٩٠١ طن بزيادة قدرها ٣٥٦٠ طن . وقد بلغت نسبة الزيادة حوالى ٢ر١٦ % ، وفى هذه السنة لو أردنا التعرف عن مصادر هذه الزيادة ، لوجدنا أنها فى الحراريات بلغت ١ر٥٣% بعد أن كانت ٥٠% ، وبلغت نسبة كمية المجنزيت المنتج من الاجمالى حوالى ٥ر٩% والسيلكا حوالى ١ر٤% . ويمكن القول أن ما أنتج من المجنزيت والسيلكا برغم ضآلة انتاجهما ، الا أنهما يعتبران نسبة عالية جدا خاصة اذا ماعرفنا أن هذان النوعين لم يتم تصنيعهما فى الفترة السابقة .

والفترة الاخيرة من قيادة التكنوقراط ـ الثقة " لهذا التنظيم الصناعى نجد أن نسب الزيادة العامة فى الانتاجية قد بلغت ٦ر٦% عن العام الماضى ، وأن مفردات الانتاجية زادت هى الاخرى . واذا أخذنا المثل للحراريات نجد أنها زادت الى ٨ر٦٩ % أى بحوالى ٧ر٦% عن العام السابق ، وأن انتاج السيلكا قد زادت أيضا بمقدار ٧ر٨% أى انها بلغت ٨ر١٢ % من اجمالى الانتاج .

وفى نفس العام الذى أتى به التكنوقراط ، نجد أن العماله واصلت ارتفاعا ملحوظا ، فنجدها فى عام ١٩٦٢/٦١ قد بلغت حوالى ١٢٨٤ عامل ، أى زادت

بنسبة ٥ر٢٠٪ عن العام الماضى ، وفى عام ٦٢/١٩٦٣ بلغت حوالى ١٤٥١ عامل ، أى زادت عن العام الماضى بحوالى ١٦٧ عامل ، وبنسبة زيـــادة تقدر بحوالى ٥ر١١٪ وفى عام ٦٣/١٩٦٤ بلغت حجم العمالة حوالـــى ١٥٨١ عامل فزادت عن العام الماضى بمقدار ٥ر١١ ٪ ، وبوجه عام يمكـــن القول أن هذه الفترة اتسمت بالزيادة سواء فى الانتاج أو فى عدد العمـــال وبطبيعة الحال فى الاجور التى يتقاضاها هؤلاء العمال .

وإذا ما أردنا معرفة كيف تم ذلك ، لأوضح لنا الجدول التالى الـــذى يقارن بين عدد العمال وجملة الانتاج ، وعدد عمال الانتاج المباشر ، وانتاجية العامل .

جدول رقم ٢٤ يوضح تطور حجم العمالة والانتاجية وانتاجية العامل*

السنـــة	عدد العمال	عدد عمال الانتاج المباشـر	جملـــــة الانتـــاج	انتاجية العامل طـــن
٦١/١٩٦٢	١٢٩٤	—	٢٠٧٢٦	١٦
٦٢/١٩٦٣	١٤٥١	٦٠٦	٢٨٢٦٤	٦ر١٩
٦٣/١٩٦٤	١٤٧٦	٦١٠	٣٤٠٤٧	١ر٢٣

(*) محاضر اجتماعات مجلس ادارة تنظيم " س. سورناجا " وادارة التخطيط بـــه ركب الباحث هذا الجدول على معرفتـــه .

ويتضح من ذلك أن انتاجية العامل فى ٦٢/١٩٦٣ زادت من عام ٦١/١٩٦٢ بمقدار ١٥٪ ، كما زادت فى ١٩٦٣/١٩٦٤ عن عام ٦٢/١٩٦٣ بنفس المقـــدار أى ١٥٪ . وإذا ما قارنا بين انتاجية عمال الانتاج المباشر خلال السنوات المذكـــورة نجد أن انتاجية عامل الانتاج المباشر مرتفعة وأنها زادت فى عام ٦٣/١٩٦٤ عـــن

عام ٦٢/١٩٦٣ بمقدار ١٩٪ ، برغم وجود تضخم فى العمالة فى أوائل عـام ١٩٦٢ فى نقطة معينة ، وأن الشركة لاتأخذ كل الكفاية من العمال ، ومـن الملاحظ أن الزيادة فى الانتاج زادت نتيجة زيادة عدد العمال ، والجدير بالذكر أن ثمة فارقا واسعا بين انتاج عمال الانتاج الباشرين وبين العمـال ككل ، وهذا مايوضحه الجدول التالى :

جدول رقم ٢٥ يوضح الفرق الحادث فى انتاجية عمال الانتاج ، والعمالة ككـل*

البيـان / السنة	٦٢/١٩٦٣	٦٣/١٩٦٤
	طـن	طن
انتاجية العامـل	٦ر١٩	١ر٢٣
انتاجية عمال الانتاج	٤٧	٥٦

* المصدر السابق .

وبانقضاء الثلث الاخير من عام ١٩٦٤ ، أى فى ١٩٦٤/١١/١٦ ، وفد تكنوقراطى "ليس بثقة " ، ويعتبر من أهل الخبرة المتخصصين ، علـى رأس هذا التنظيم اتسمت حقبته بالازدهار والانتعاش الاقتصادى والتخطيط الواعى القائم على الدراسة العلمية ، فرتب التنظيم داخليا ، فعرف من خـلال ذلك مواطن الضعف والقوة فى ذلك التنظيم ، وعمل جاهدا على تنظيـم الانتاج واصلاح نظمه ، واضافة الجديد له ، ومن خلال وجود ذلـك التكنوقراطى على قمة التدرج الوظيفى لهذا التنظيم عمل بأساليب اداريـة ناجحة ، ورغم اختلاف توجهاته مع الفترة التى عمل فيها ، الا أنه عمـل فى اطارها ونجح فى ذلك ، الا أنه فى احدى زياراته الى امريكا ، أضـف الى ذلك ماواجهه من متاعب من التنظيمات التى عملت على سيادة التوجيهات الاشتراكية ، جعله يقدم استقالته من هذا التنظيم ليعمل استاذا للحراريات

فى احدى جامعات الولايات المتحدة الامريكية (*) .

وللتعرف على حقيقه ما سبق ، يلاحظ ان الزيادة فى الانتاج فى عام ٦٤/ ١٩٦٥ بلغت حوالى ٢٠٦٣ طن اى بنسبه تقدر بحوالى ٨٫٠٨٪ والمثال على ذلك ان انتاج الحراريات بلغت ٧٫٧٩٪ ، وقيمة مبيعاتها بلغت ٣٫٥٩٪ ، ولكن فى هذا العام لم يتم اى منتج من المجنزيت او السيلكا ، بيد ان بقيه المنتجات اتسمت بالارتفاع الهائل عن الاعوام السابقه . وفى عام ٦٥/ ١٩٦٦ بلغت كميه الانتاج حوالى ٢٦٩٣٠ طن محققه زيادة قدرها ١٤٠٧ طن ، تقدر نسبتها ٢٫٥٪ ، وعلى الرغم من ارتفاع كمية الانتاج ، الا ان ثمة نقص فى بعض المنتجات مثل الحراريات التى نقصت عن العام الماضى بمقدار ٣٫٩٪ ، وارتفاع فى اخرى مثل المجنزيت ، السيلكا التى بلغت على التوالى ٣٫٪ ، ٩٫١١٪ .

لقد ربطت الادارة العليا التكنوقراطيه فى هذه الحقبه الاجر بالانتاج ، ويعتبر النمط الادارى الذى ينتمى الى أهل الخبرة هنا هو اول من وضع هذا النظام سابقا الدوله فى تحقيق ذلك فيما بعد . زد على ذلك انه اعاد توزيع العمال بما يتناسب مع حجم العمل ، وتخلص من العمالة الزائدة ، وحد من الانفاق ، وزاد من انتاجيه الجنيه الى ٢٫٧ بعد ان كان ٣٫١ ، وكذلك اشعر العامل فى هذه الفترة انه يأخذ حقه ، وفوق ذلك فكلما زاد من انتاجيته كلما زاد اجره ، وايضا صرف مكافات تشيجيعيه لبعض العاملين كزيادة الحافز على الانتاج .

لقد عملت القيادة الاداريه على الاهتمام بجودة الانتاج وارتفاعه ، واهتم بجلب الخبراء والفنيين اما من الامم المتحده او من تشيكوسلوفاكيا ، وعمل على توسيع الوحدات الحراريه العاليه ، وجاهد من أجل التوسع فى انتاج السيراميك كما توسع فى امتدادات المصنع فأنشأ وحدات صناعيه جديدة لكى يستكمل بها المصانع ، وقد أثر كل ذلك فى حجم الانتاجيه بصورة كبيرة ، وفى العمال بصورة طفيفه ، وهو قصد بذلك الاستفادة القصوى من العمال الموجودين لديه والمكدسين فى منطقة دون اخرى .

والجدير بالذكر ان الادارة العليا - التكنوقراطيه تعتبر اول من وضعت اهداف لهذا التنظيم ، والتى كانت تتمثل فى :

١- رفع الانتاج بكمية جودته .
٢- التسويق بهدف الحصول على ارتباطات جديدة لاتقل فى معدلها عن معدل الانتاج .
٣- وضع نظام تدريبى للعاملين من أجل رفع كفائتهم الانتاجيه .
٤- ضغط التكلفه الصناعيه والمصاريف الادارية الى اقل مايمكن .
٥- العمل على التخلص من المخزون من انتاج السنتين السابقه .
٦- العمل على انتاج الاصناف التى تستوردها البلاد من الخارج مثل حراريات الالومنيا العاليه ، وحراريات المنجنزيت ، ورأى ان هذا البند يعتبر ابتكارا يستحق عليه منح مكافأة تشجيعيه ، اما باقى البنود الاخرى فهى ضروريه بالنسبه لنشاط الشركه العادى .

وبالنظر الى عام ١٩٦٧/٦٦ نجد ان نسب الزيادة واصلت ارتفاعها فحققت نسبة زيادة فى كمية الانتاج بلغت حوالى ٢٤٫٦٪ عن العام الماضى ، والنسب التاليه توضح هذه النسبه ، فحين بلغت الحراريات فى نسب زيادتها حوالى ٧٨٫٧٪ اى بزيادة قدرها ٨٫٣٪ عن العام الماضى ، نجد ان المجنزيت بلغ نفس النسبه التى حققها فى العام الماضى ، والسيلكا ١٣٫٢٪ ، اى بزيادة قدرها ١٫٧٪ ، وقد بلغت نسبه انتاج الفخار من جمله الانتاج حوالى ٣٫٢٪ ، والادوات الصحيه ١٫٥٪ والادوات المنزليه والسيراميك ٤٫٦٪ ، ٠٫٧ على التوالى .

وبالنظر الى عدد العاملين فى هذه الفترة نجد انها فى عام ١٩٦٥/٦٤ بلغت ١٦٤٨ عامل فحققه زيادة عن العام ١٩٦٤/٦٣ بقدر بحوالى ٦٧ عامل بنسبه ٤٪ ، وبلغت الاجور ٣٤١٥٩٤ ، وحين زادت الاجور بحوالى ٢٦٧٢٩ فى عام ١٩٦٦/٦٥ ، نجد ان العماله قد بلغت انخفاضا بقدر بنسبه ٢٫٣٪ عن العام

الماضى ، وفى عام٦٦/ ١٩٦٧ واصل العمال انخفاضهم فبلغت نسبه حوالى ٢ر٣٪ .

ومنظرة عامه على هذه الفترة نجد انها اتسمت بمزية التخطيط ، فتعتبر اول حقبه فى تاريخ الشركة يضع فيها نظام الاجر بالانتاج ، وعليه كان التصنيف التالى :

الادارة	المقرر	الجودة	اجر الانتاج
مدير ادارة انتاج مصنع ١ ورئيس اقسامه ، واخصائى المصنع والملاحظ	١٥٠٠ طن	٨٥٪ لافران هوفمان ١٠٪ لافران د ٠د ٠	١٠٪ من المرتب ٪ ١٪ من المرتب تصل ١٪ زيادة
رئيس قسم البراميك واخصائى البراميك وملاحظ الانتاج وملاحظ صيانه ماكينات	٤٠٠ طن مسطح	٨٥ج ٪	„ „
رئيس قسم الصينى ، واخصائى قسم الصينى ، وملاحظ انتاج الصينى	٢٥ طن	٧٠٪	„ „
رئيس المشتركات مصنع ١ واخصائى المشتركات	١٠٠ طن	٨٥٪ لافران هوفمان ١٠٪ لافران د ٠د	„ „
رئيس اقسام الحريق		٩٪ فرن د ٠د ٠ ٣٢٪ حجرة هـ ٣٧٪ هـ ٠ د ٣٧٪ بويكيا ١٠٪ نقله ادوات	٢ج زيادة لكل فرن ٥٠٠ مليم لكل حجرة زيادة ٥ر١ لكل فرن زيادة سر١ زيادة لكل فرن

مدير ادارة انتاج مصنع ١ رئيس انتاج السيلكا والمجنزيت اخصائى طراريات مصنع ٢ مهندس ميكانيكى مهندس افران ، ورئيس مصنوعات ورئيس بلكات يدويه ، وملاحظ انتاج مصنوعات ، وملاحظ صيانه ، ملاحظ لتخفيف ورش العربات ، ملاحظ صيانه الافران .	١٠٠ طن	٨٥ ٪	١٠ ٪ من المرتب عند الوصول الى المقررات يضاف ١ ٪ من المرتب لكل ١ ٪ زيادة عن المقرر
رئيس مخازن الانتاج ، رئيس الحركه ، رئيس الاحصاء والمتابعه ملاحظ الشحن ، الملاحظ الميكانيكى للسيارات كاتب الشحن . السائقين	١٨٠٠ طن		١٠ ٪ من المرتب + ١ ٪ من المرتب عن كل ٥٠ طن زيادة
الصيانه ، رئيس قسم الكهرباء ورئيس الصيانه الميكانيكيه ، ورئيس الورش الميكانيكيه	٢٥٠٠ طن حراريات ٤٠٠ متر مسطح سيراميك		١٢ ٪ من النولونات ٥ ٪ من المرتب + ٥ر ٪ لكل ١ ٪ زيادة ، ٥ ٪ من المرتب يضاف اليه ٥ر ٪ لكل ١ ٪ زيادة

ولم يقف الحافز على العاملين فقط ، بل وضع ايضا نظاما للحافز بالنسبة للمديرين ، وهذا النظام تمثل فى :

أ — ١٠٪ من المرتب عندما تكون قيمة الانتاج مساويه للقيمه المنتجه فى العام الماضى ، يضاف اليها ١٪ لكل ١٪ زيادة ، ويخصم ١٪ لكل ١٪ عجز ويخصم مازاد عن ١٠٪ عجز من البنود الاخرى ب ، جـ ، د .

ب — ١٠٪ ١٠٪ من المرتب عندما يكون متوسط قيمه المبيعات والتحصيل مساويه القيمة المناظرة للمبيعات حسب الميزانيه التقديريه ، ويضاف ١٪ لكل ١٪ زيادة ويخصم ١٪ لكل عجز ، ويخصم مازاد عن ١٠٪ عجز من البنود الاخرى أ ، جـ ، د .

جـ — ١٠٪ من المرتب عندما تكون قيمة الارتباطات الجديدة مساويه لقيمة الانتاج يضاف ١٪ لكل ١٪ زيادة ، وخصم ١٪ لكل ١٪ عجز ويخصم مازاد عن ١٠٪ عجز من البنود أ ، ب ، د .

د — ١٠٪ من المرتب عندما تكون تكلفه الانتاج لكل من الحراريات والسيراميك والادوات الصحيه مساويه للتكلفه عن مدة المقارنه من السنه السابقه ، واعتبار تكلفه ٦٥ / ٦٦ الاساس ويضاف اليها ١٪ زيادة عن كل نقص ١٪ عن تكلفه السنه السابقه ، ويخصم ١٪ عن كل ١٪ زيادة عن السنه السابقه .

ومن ثم نعتبر هذه الحقبه من اخصب فترات النهوض الاقتصادى لتنظيم سورناجا الذى كان اساسه الخبرة فى الادارة ، وعدم وجود الصراعات ، وسيادة العلاقات الاجتماعية بين العمال والادارة ، والواقع ان الادارة العليا هنا كانت بمثابه الاداة القادرة على انجاح اهداف الشركة التى وضعتها وفقا للسياسة العامه للدوله فى هذه الحقبه .

وبانقضاء فترة الدكتور مهندس (م.ج.م) التى اتسمت بالازدهار ، أمسك بزمام السلطه مهندس (أ . ش) الذى وصل فى ديسمبر ١٩٦٧ عقب استقاله الدكتور

مهندس (م٠ج ٠م) الذى سافر الى امريكا ولم يعد ٠ ولكن لم يمكث المهندس (أ٠ ش) كثيرا اذ خرج فى مارس ١٩٦٨ ، وبعد ذلك تولى مهام رئاسه مجلس ادارة هـــذا التنظيم مهندس (ح ٠ص) أحد ابناء هذه الشركة ، التى تدرج فى مراتبها الوظيفيه بدءا من مهندس ميكانيكى بالدرجة السادسه الوظيفيه ، الى مدير المصانع ، ثم رئيسيا لمجلس ادارة تنظيم " س سورناجا "٠

وبالنظر الى العملية التنموية فى هذه الحقبه ، نجد انها برغم الظـــروف التى شهرها المجتمع انذاك ، والصعوبات فى الحصول على المواد الاوليه اللازمـــه للصناعة ، ففى سنه ٦٧/ ١٩٦٨ بلغت درجة انخفاض كمية المنتجات بنحو ٣ر١٥ % الا انه مالبث فى عام ٦٨/ ١٩٦٩ ان ارتفع الى نحو ٥ر١٥% وللتعرف عن مصـــدر هذا الارتفاع ، نجد ان الحراريات قد بلغت ٧ر٦٦% فى حين كانت ٨ر٦٠ج فـــى العام السابق ، وان المجنزيت بلغت نسبته من جملة الانتاج حوالى ٥ر٥% ، والسيلكا نحو ٢ر٤% والفخار ٨ر٣% والطوب الاحمر ٢ر٦% والازرق ٣ر٦% ، والادوات الصحيه ٦ر١% ، والسيراميك ٧ر٥% والادوات المنزليه والعوازل بلغت ٨ر٠% وفـــى العام ٦٩/ ١٩٧٠ نجد ان الانتاج زاد عن الهدف المقرر بنسبه ٥ر١١% ، كمــا زادت قيمته عن الهدف بنسبه ٨ر٣% ، وعلى الرغم من النقص الطفيف فى نسبه الانتاج ، الذى بلغ ٥ر٣% عن العام السابق والذى يرجع الى ظروف خارجيه حالت دون وصــول الخامات ، واذا كان ثمة نقص فى الانتاج ، فان ذلك النقص قد قابله زيادة فى المبيعــات فنجدها قد زادت عن الهدف المقرر لها بنسبه ٢ر١٥% ، وعن الفترة المماثله عن العــام الماضى بنسبه ٢ر١٧%٠

وفى عام ٧٠/ ١٩٧١ بلغت الزيادة فى كميات الانتاج عن العام السابــق بحوالى ٢ر١٥% ويرجع ذلك الى عاملين ، احدهما الاستفادة من منتجات الشركـــة فى المجهود الحربى حيث الاعداد للحرب ، والاخر زيادة طلب الجمهوريـــة العربيه الليبيه على منتجات الشركة ٠ وفى عام ٧١/ ١٩٧٢ بلغت نسبة الزيـــادة

نتيجة العاملين السابقين حوالى ٢ر١٥٪ ، وفى هذا العام بلغت كمية انواع المنتجات ارقاما عالية ، برغم تحقيقها نقصا عن العام السابق فى انتاج الحراريات التى نقصت بنسبه ١١٪ " انظر الجدول رقم٢٦ " .

وفى عام١٩٧٢/٧١ بلغت نسبه الزيادة فى كمية الانتاج حوالى ٤ر٥٪ من عام١٩٧١/٧٠ ، فقد بلغت كمية الانتاج فى العام الاول ٣٣٣١٥طن وفى العام الثانى بلغت كمية الانتاج ٣١٥١٥(١) . اما فى عام١٩٧٣ فقد بلغت نسبة الزيادة الحادثه فى كمية الانتاج حوالى ٨ر٩٪ ، وحين ننظر من خلال هذه الزيادة نجد ان الحراريات فى هذا العام بلغت نسبتها من اجمالى الانتاج حوالى ٨ر٧٥٪ بزيادة تقدر بحوالى ١٥٪ عن العام الماضى ، وكذلك بلغت نسبة انتاج المجنزيت من اجمالى الانتاج حوالى ٧ر٪ ، ١ر٩٪ لانتاج السيلكا ، وبلغت نسبة انتاج الفخار حوالى ١ر٥٪ والسيراميك بلغت نسبته حوالى ٨ر١٪ ، وكذلك ارتفعت الادوات الصحيه والفخار ارتفاعا ملحوظا عن الاعوام السابقه اذ بلغا على التوالى نسبه ١ر٤٪ ، ١ر٥٪ .

واذا ما اردنا مقارنه ما تحقق فى عام١٩٧٣ ، بعام١٩٧٢ ، فمن خلال الجدول التالى يمكننا القول انه على مستوى الانتاج الكلى نجد ان ثمة زيادة ملحوظة بين العامين فى قيمة الانتاج ، ويؤكد ذلك اذا ما اردنا تطبيق ذلك على فروع الانتاج .

---

(١) وزارة الصناعة ، ٢٠ سنة ثورة وصناعه ، مرجع سابق ، ص ص ٢٤٢- ٢٤٣ .

جدول رقم ٢٧ يوضح قيمة الانتاج فى عامى ١٩٧٢، ١٩٧٣ (*)

البيـــــان	القيمة بالجنيه المصرى
الانتاج الكلى :	
من ١/ ١/ ١٩٧٣ حتى ٣٠/ ٩/ ١٩٧٣	١٫١٧٦٫٨٨
من١/ ١/ ٧٢ حتى ٣٠/ ٩/ ١٩٧٢	٩٨٢٫٥٥٢
انتاج الحراريات	
من١/ ١/ ٧٣ حتى ٣٠/ ٩/ ٧٣	٤٩٤٧٢٠
من١/ ١/ ٧٢ حتى ٣٠/ ٩/ ٧٢	٣٩٤٦٦١٣
انتاج السيراميك	
١/ ١/ ٧٣ حتى ٣٠/ ٩/ ٧٣	١٢٩٣٢٧
١/ ١/ ٧٢ حتى ٣٠/ ٩/ ٧٣	١٣٦٧٨٣

(*) المصدر: محضر اجتماع مجلس الادارة بتاريخ ٣١/ ١/ ١٩٧٣ ، وقد ركب الباحث هذا الجدول على معرفته.

اما بالنسبه للبيعات فنجد ان نسبة الزيادة بلغت حوالى ١٢٫٧% عن العام السابق ، وبزيادة عن موازنه ١٩٧٣ بنسبه ٦٫٧% والجدير بالذكر ان هذه الفترة قد بلغت انتاجية الجنيه حوالى ٢٫٧ جم ، وهذه النسبة تفوق ما تحقق فى فترة ماقبل ١٩٦٧ (1).

وفى عام ١٩٧٤ تناقصت الانتاجية عن العام السابق بنسبه تقدر بحوالى ٤ر % فقد بلغت كمية الانتاج فى نفس العام ٣٦٤٧٠ طن ، بينما كانت فى عام ١٩٧٣ حوالى

---

(١) انظر محضر مجلس الادارة بتاريخ ٢٦/ ٣/ ١٩٧٤.

٣٦٦٤٣ طن ، اى انها تناقصت بمقدار ١٧٣ طن ، وبالتالى فقد انعكس ذلـــك على كمية المنتجات ، فنجد ان الحراريات بلغت ٩ر٧٣٪ فى حين كانت ٨ر٧٥٧٪ ، والسيلكا بلغت ٧ر٪ بعد ان كان ٩ر١٪ والطوب الاحمر بلغ ٥ر٪ بعد ان كـــان ١ر١٪ ، والفخار بعد ان كان ١ر٥٪ بلغ فى هذه السنه ٥ر٢٪ ، والواقع ان منتجات الجنزيت قد خرجت من دائرة النقص التى طلت على المنتجات ، اذ بلغ نسبة انتاجـــه من اجمالى المنتج ١ر٩٪ ، بعد ان كان فى العام السابق ٧ر٪ انظـر الجـــدول رقم ٢٦ .

ومن خلال النظر الى تقرير التخطيط والمتابعة عن نشاط الشركة خلال ينايـــر ١٩٧٤ حتى اكتوبر ١٩٧٤(١) نجد ان هدف الانتاج قد تحقق بنسبه ٦ر١٠١٪ وان هدف المبيعات قد تحقق بنسبه ٨ر٩٩٪ ، وهو فى ذلك ينقص عن العام السابـــق بنسبه ٩ر١٨٪ ، الذى كان ٧ر١١٨٪ ، بينما ظلت انتاجية الجنيه كما هى دون اختلاف عن العام الماضـــى .

وتعتبر هذه الحقبه التى شاهدت فترة الانفتاح هى فترة تغير كمى وكيفى علـــى تنظيم " سورناجا " اذ سارت هذه الشركة وفقا لايديولوجيه الدولة من خلال خطتـــين همـــا :

أ ـ خطة العبور ١٩٧٥ .

ب ـ خطة التنميه الخمسيه للدولة .

وتتمثل خطة العبور هذه فى اسناد عدة مشروعات الى هذا التنظيم وهـــذه المشروعات هى :

---

(١) انظر تقرير التخطيط والمتابعة الصادر عن ادارة التخطيط بشركة النصر لانتـــاج الحراريات والفخار لعام ١٩٧٤ .

أ- مشروع التوسع فى صنع انتاج الحراريات العالية

ب- انشاء مشروع السيراميك ويقوم بتمويله البنك الدولى .

اما بالنسبه للخطة الخمسية ، فقد ادرجت الشركة المشروعات التاليه ضمن خطتها ، وهذه المشروعات هى :

أ- انشاء مشروع الحراريات ذات الاداء الممتاز بطاقة انتاجية ١٢٠٠ طن سنويه ، مع احدى شركات الحراريات العالميه .

ب- انشاء مشروع صنع السيلكا مستقبلا .

جـ- انشاء مشروع المجنزيت من مياه البحر (*)

وتعتبر هذه الفترة هى بداية انفتاح هذه الشركة ضمن اطار السياسة العامه للدولة على الخارج ، فاذا كانت هذه الشركة قد تعاونت مع الشرق ممثلا فى التشيكوسلوفاك فى الخمسينات والستينات ، فان هذه الفترة قد انفتحت على الغرب وخاصة مع الجانب الالمانى والامريكى ويتمثل فى البنك الدولى مع اختلاف دور كل منهما فى التصنيع المصرى . وغنى عن البيان انه منذ ذلك التاريخ وقد تقلصت اللجان السياسية فى المصنع وخاصة لجان الاتحاد الاشتراكى . ومن ثم كانت اشارة البدء فى دخول هذا المصنع فى فلك التبعية التكنولوجية ، والخبرة الاجنبيه .

ومن خلال هذه التبعيه فقد تأثرت بها نسبة الانتاج فقد انخفضت كمية الانتاج عن العام الماضى بنسبه ٤ر٨٪ ، والتى مالبثت ان تحسنت فى عام ١٩٧٦ فبلغت كمية الانتاج ٣ر٢٥٠٨٢ طن ، محققا زيادة عن العام الماضى بلغت ٣ر١٦٨١ طن بنسبة تقدر بحوالى ٨ر٤٪ . واذا ما نظرنا الى قيمة الانتاج فنجدها قد زادت بنسبه تقدر بحوالى ٢ر١١٩٪ ، والمبيعات بحوالى ٢ر١١٧٪ ، وقد ارتبط بهذا الارتفاع

(*) مواد السيلكا والمجنزيت يعتبران من المواد التى تستورد دائما نتيجة عدم وجودها بالقطر المصرى .

ارتفاع مماثل فى انتاجية الجنية، ويعتبر هذا الارتفاع هو أعلى زيادة فى تاريخ انتاجية الجنية فى هذا التنظيم. ويمكن القول ان هذه الزيادة التى حدثت فى قيمة وكمية الانتاج عن العام السابق، انما يرجع فى المحل الاول الى الزيادة فى الاسعار من جهة، والى نوعيات الانتاجة من جهة ثانية، والى زيادة طلبيات الانتاج من جهة ثالثة .

وبالنظر الى موقف العمالة فى هذه الحقبة التى تعتبر اطول فترة يمكث فيها رئيس مجلس ادارة على قمة هذا التنظيم، فنجد انه فى ٦٨/ ١٩٦٩ شهدت نسبة العمالة انخفاضا ملحوظا عن العام الماضى يقدر بحوالى ٣ر٪ . ويرجع ذلك فى رأى الباحث الى بداية فتح باب الهجرة الى الخارج وخاصة الى البلاد النفطية. ومع العام ٦٩ / ١٩٧٠م توالى انخفاض عدد العمال اذ بلغ نسبة ذلك الانخفاض حوالى ٦٫٢٥ ٪ عن العام السابق، ففى حين كان فى ٦٨/ ١٩٦٩ عدد العمال حوالى ١٥٤٧ عامل اصبحوا فى عام ٦٩/ ١٩٧٠ حوالى "١٤٥٦ عامل" . وفى عام ٧٠/ ١٩٧١ ارتفع حجم العمالة قليلا فبلغ ٢٪ . ولكن ما لبث أن انخفض مرة اخرى فى ٧١/ ١٩٧٢ بمقدار ٥ر٪ . ثم فى عام ١٩٧٣ بلغ عدد العمال حوالى ١٤٦٧، محققا ارتفاعا تقدر نسبته بحوالى ٤ر٪. ومنذ ذلك التاريخ الذى اعقب حرب اكتوبر ١٩٧٣، وبانفتاح مصر على العالم الغربى والعربى ، وانتشار الظاهرة النفطية، والهجرة الى مناطقها ، وثمة ملاحظة تؤكدها محاضر مجالس الادارة فى هذه الفترة مفادها انخفاض عدد العمال نتيجة تركهم للعمل بهذا التنظيم والهجرة للخارج أو العمل باحدى التنظيمات الاستثمارية .

وفى الاعوام ١٩٧٤، ١٩٧٥، ١٩٧٦ شهد حجم العمال تزايدا بلغ نسبه على التوالى ٦ر٣٪، ٤ر٣٪، ٧ر٢٪ . ويرجع ذلك الى تعيين عمال جدد بالصنع، وتعيين عمال المقاول الموجودين فى الصنع وخاصة من اكتسب منهم خبرة اثناء وجوده بمواقع العمل داخل الصنع، وقد كان ذلك بناء على اقتراح أحد الاعضاء المنتخبين فى مجلس الادارة .

وبانقضاء الربع الاول من عام ١٩٧٧، انقضت بالتالى فترة حكم المهندس (ح .ص) لتنظيم سورناجا ، وأتى بدلا منه مهندس (س.ح .ع) رئيسا لمجلس الادارة ، ومن خلال الشعارات التى طرحتها القادة السياسية على مستوى الدولة أراد هو الاخر طرحها داخل تنظيم

سورناجا ، اذ استخدم فى ذلك أنه بمثابة الاب وأفراد المصنع هم أسرته ، وأنه رب العائلة.
ويمكن القول ان هذه الفترة اتسمت بزيادة القروض الاجنبية سواء من البنك الدولى ، او من
الدول الغربية ، وكمادة هذه القروض فقد أتى قرض ألمانى لغرض انشاء مبانى المصنع ،
لا من اجل الانتاج او اضافة وتوسيع الوحدات الانتاجية ، او ابدال واحلال آلات جديدة
محل الالات القديمة التى استهلكت ، وهذا هو الفرق بين التعامل مع الشرق والانفتاح
على الغرب .

وبالنظر الى الانتاج فى هذه الحقبة نجد انه فى عام ١٩٧٧ لم يزد الانتاج الا بمقدار
٢ ٪ عن العام السابق ، برغم كثرة ما اتى من قروض ، وتعتبر هذه النسبة ضئيلة خاصة اذا ما
قورنت من حيث الامكانيات بالاعوام السابقة ، اما فى عام ١٩٧٨ نجد ان الانتاج قد
انخفض بنسبة ٣ر٨ ٪ عن العام السابق . وان ثمة خسارة حققتها الموازنة العامة للشركة ،
والواقع ان هذه الخسارة جعلت قيمة الانتاج لا يقابل ما يصرف من أجور وحوافز ، خاصة
ما تحقق من خلال القوانين السارية بغرض استقرار واستقطاب العاملين بعد هبة ١٨ و ١٩
يناير ، بتطبيق قوانين الاصلاح الوظيفى . والجدير بالذكر ان هذه الفترة انخفضت فيها الانتاجية
الجنية بطريقة ملحوظة الى أن وصلت ١ر٣١ جم وهو أقل مستوى من الانتاجية الجنية فى
الشركة ، بل وفى الشركات كلها .

أما اذا نظرنا الى موقف العمالة لوجدنا انها تشبهت كثيرا بموقف الانتاج ، فقد
نقصت بمقدار ٢ ٪ فى عام ١٩٧٧ عن عام ١٩٧٦ ، وبمقدار ٥ر٧ ٪ فى عام ١٩٧٨ . وبهذه
الخسارة والكساد الذى حدث فى تنظيم (س. سورناجا) وبانخفاض العمالة الذى يرجع
الى تزايد الهجرة والانتقال الى المؤسسات الاستثمارية ، خرج رئيس مجلس الادارة ليأتى
آخر على قمة هذا التنظيم هو الكيميائى (ن. أ. س) ومنذ ذلك التاريخ وقد خرجت هذه
الشركة من ضائقتها ، اذ حققت تزايدا فى الانتاج يقدر نسبته بحوالى ٣ر١٣ ٪ عن العام
السابق ، وفى عام ١٩٨٠ بلغت كمية الانتاج فى هذه الفترة ١ر٨٥١٩ طن ، محققا
انخفاضا عن العام الماضى يقدر بحوالى ٥٦٣ طن تقدر نسبته بحوالى ٢ر٦ ٪ ، وينقص عن
الهدف فى موازنة ١٩٨١/٨٠ بحوالى ٩ر١١٧٩ طن بنسبة ٢ر١٢ ٪ ، كما بلغت قيمة

الانتاج فى هذه الفترة ٥٩٢٢٥٤ جنية ، وبذلك تكون قد انخفضت عن العام الماضى بحوالى ٤١٣١١ جنية بنسبة ٦ر٥٪ ، وينقص عن الهدف فى موازنة ٨٠/١٩٨١ بحوالى ١١٠٢٤٦ جنية بنسبة ٧ر١٥٪ .

أما عن حجم المبيعات فى هذه الفترة فقد بلغ ٨ر٧٤٤٨ طن بزيادة عن العام الماضى ٢٦٨١ طن بنسبة ٢ر٥٦٪ ، وينقص عن الهدف فى الموازنة بمقدار ٢ر٢٢٥٠ طن بنسبة ٢ر٢٣٪ ، كما بلغت قيمة المبيعات خلال نفس الفترة ٢٦٨٦٦٩ جم بزيادة عن الفترة المماثلة من العام الماضى ١٠١١٠٣ جم بنسبة ١ر٧٨٪ ، وينقص عن الهدف فى موازنة ٨٠/١٩٨١ بمقدار ١٦٨٠٨ جم بنسبة ٢ر٤٠٪ ، أما عن العمالة فقد بلغت قيمة الاجور فى نفس الفترة ٣١٢٠٦٨ جم ينقص عن الهدف ٨٠/١٩٨١ بمقدار ٢٩٩٣٢ جم أى بنسبة ٨ر٨٪ .

ومن خلال عرض بانوراما العملية التنموية داخل تنظيم " س. سورناجا " يمكن القول ان هذا التنظيم قد مر بمراحل عديدة تعاقب عليها ثلاث أنماط من الادارة العليا ، نمط من ادارة العسكريين ، ونمط من ادارة التكنوقراط والثقة فى نفس الوقت للساسة ، والثالث نمط ادارة التكنوقراط فقط . ولقد اصاب هذا التنظيم من خلال حكم هؤلاء حالات من الازدهار تارة ، وحالات من الانتكاس تارة أخرى ، واكبت كل منها رؤى الدولة فى العملية التنموية .

فعلى الرغم من أن ادارة الثقة عملت على النهوض فى بداية حكمها بالتنظيم تنمويا ، الا انها عملت من خلاله على الاستبداد فى الحكم والتسلط وتمركز السلطة ، مما أعاق كل ذلك سير العمل ، أضف الى ذلك ساعدة فى تحقيق مصالحه الشخصية وأهدافه ونزواته .

ومع قدوم التكنوقراط فقد شهد هذا التنظيم اكثر فتراته رواجا وازدهارا وخاصة فى الفترة التى اعقبت عسكرة الادارة حتى ١٩٦٧ ، والملاحظ بعد ذلك ان هذا التنظيم قد تأرجح بين تطور معدلات الانتاجية ، وانخفاضها فى اعقاب ذلك النمط ، فتارة يمكن

ارجاعها للظروف السياسية التى مرت بها البلاد ، وتارة يمكن ارجاعها الى نمط الادارة وتصرفاتها نحو العملية الانتاجية والعمال .

وبوجه عام فمن خلال الطرح السابق يمكن القول أن هذا التنظيم قد شهد مساعدة من جهات خارجية فى الخمسينات والستينات، وأخرى فى حقبة السبعينات، الا ان ثمة فارق بين المساعدتين، فالاولى عملت من اجل الانتاج وتوسيع وحداتها ، والثانية عملت على تداعى هذه الوحدات ، الامر الذى انعكس على حجم الانتاجية فى حقبة الدوران فى فلك التبعية الاجنبية .

" الفصل السابـــع "

" التحولات فى نمط الادارة العليا واثرها على التنظيمات الصناعيـــة "

تمهيـــــد

اولا : اهل الثقه على قمة التنظيم : السياسه والتحولات .

ثانيا : الادارة العليا من خلال ممارسة الخبرة : المكاسب والتاثير .

ان زيادة الطابع البيروقراطى لمختلف جوانب الحياة الاجتماعيه ، وارتفاع اهمية المديرين فى المجال الاقتصادى ، وتوسيع اهمية البيروقراطيه الاداريه جعل من نظام الاداره جهازا جبارا لخدمة العمليات التنمويه ، ومن ثم الوصول الى ارباح قصوى على الصعيد الاقتصادى . لقد اضحى طغيان الطابع البيروقراطى فى العالم اليوم من الظواهر التى شغلت مكانه متعاظمه ، حتى حدا بالمرء ان يعبر الطغيان البيروقراطى على مجتمعات اليوم هو مصيرها فى كل مناحيها .

ولا جدال ان المجتمعات المعاصره فى امس الحاجه الى التنظيمات البيروقراطيه والدليل على ذلك ان وجود الانسان يفرض وجود تلك البيروقراطيه ، ليس فقط للاشراف والتوجيه ، وانما لان الانسان يعتمد عليها بصوره مضطرده فى شتى مناشطه . وتكتسب ظاهرة زيادة الطابع البيروقراطى والاجهزه الاداريه معنى هام فى الدول الناميه التى رفعت التنميه شعارا لها ، وتحاول اتخاذ خطوات حقيقيه نحوها ، اذ جعل من الضروره بمكان وجود جهاز ادارى جديد له من القدره على تسيير هذا النوع من التنميه . وغالبا ما تمارس البيروقراطيه الاداريه فى العالم الثالث (عسكريه او مدنيه) ادوارا مسيطره بسبب دورها الجديد فى تحقيق الاستقرار ، ومن ثم فى ابقاء الطابع الاوليجاركى من الحكم .

وتعتبر الاداره فى اى من التنظيمات الاجتماعيه القائمه على درجه كبيره من الاهميه باعتبارها العمود الفقرى التى تستند عليه وتقوم عملية تنظيم المناشط المختلفه ، وكذلك توزيع هذه المناشط على اعضاء التنظيمات . وتتلخص وظيفة الاداره فى حفظ النظام الاجتماعى فى التنظيم فى حالة من التوازن بهدف تحقيق اهداف ذلك التنظيم. بمعنى آخر انه من اجل الوصول الى هذا الهدف فانه يتحتم على الاداره تأدية الوظيفه الاقتصاديه للتنظيم ، وكذلك حفظ توازنه بطريقة تكفل لاعضائه اشباع رغباتهم الاقتصاديه والاجتماعيه . وبذا يشير مصطلح

الادارة الى قيادة التنظيم وما ينتج عنها من قرارات من اجل تحقيق اهداف تلك التنظيمات (١).

وثمة اربعة اتجاهات رئيسيه تدرس الادارة باعتبارها وظيفه قياديه تمارس من خلال المديرين هي :

الاتجاه الاول :

يرى ان مهام الادارة العليا تتمثل في قضية مفادها رسم سياسة التنظيم وتحديد الاهداف التي يسعى الى تحقيقها ، ومن اجل القيام بذلك فهي تعمل على حث الاعضاء باداء واجبهم .

وعلى ذلك فان الادارة هي الوظيفه المحوريه للتنظيم باعتبارها صانعة القرارات التي من خلالها يمنح التنظيم سمة خاصه .

الاتجاه الثاني :

يذهب الى ان الادارة من خلال وجودها على قمة الهرم الاداري تراقب وتصدر توجيهاتها من خلال قنوات رسميه للاتصال تعمل على انجاز اهداف التنظيم .

الاتجاه الثالث :

يشير الى ان مهمة الادارة تتحدد في ايجاد نسق منظم للحوافز لتحفيز الافراد لانجاز الاهداف التنظيميه على قدر كبير من الكفايه ، اي ان على الادارة توفير التوازنات الكميه والكيفيه بين ما يسمى الحافز او الاسهام الفردي او الجماعي .

الاتجاه الرابع :

يرى ان الادارة ما هى الا علية تخطيط مركزى Centeralized Planning يتم من خلالها تنسيق المناشط الاجتماعيه والبشريه . فالمدير تتحدد وظيفته هنا فى قراراته التى تتصل بعملية التخطيط الشامل ، والتنسيق بين هذه المناشط الاجتماعيه . ويؤكد هذا الاتجاه على ما ذهب اليه الاتجاه السابق فى اهمية الحافز باعتباره وسيله فعاله لايجاد اعلى كفايه للاهداف التنظيميه (١).

ولما كان الاعتماد على اى منها فى اية دراسة يسبب قصورا فى التحليل ، فان الباحث يزعم ان الانطلاق من الالتقاء بينهما يكسب اى تحليل عمقا فى فهم بنية التنظيمات فهما شموليا جيدا ، وهذا ما ارتآه الباحث محورا لانطلاقه فى هذا الفصل .

اهل الثقه على قمة التنظيم : السياسيه والتحولات .

يكشف لنا الاستقراء التاريخى لتنظيم " س . سورناجا " ان ثمة تحولات طرأت على القيادة الاداريه ، جاءت مع مجموعه التحولات الاجتماعيه والاقتصاديه التى طرأت على المجتمع المصرى ، فبعد ان كانت الادارة متمثله فى رأس المال ، اضحت غداة تلك التحولات فى ايدى اخرى اتصفت بالعسكريه حينا ، وبالتكنوقراطيه حينا اخر ، اى انها تراوحت بين المركزيه والتسلط والتكنوقراطيه تارة ، وبين الديمقراطيه والاستبداد التكنوقراطى تارة اخرى .
والواقع ان المطلع على التركيب الهرمى لتنظيم " س . سورناجا " يكشف منذ الوهله الاولى ان ثمة بناء اجتماعيا بيروقراطيا مشوها ، برغم ما احتواه

---

(١) محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، مرجع سابق ، ص ١١٨ — ١١٩

من تسلسل هرمى للسلطه قمته مجلس الاداره ، وقاعدته العمال ، لان هذا البناء البيروقراطى كانت تتركز السلطه فيه فى القمه حيث المركزيه . ولكن ما لبث ان طرأ على المجتمع الكبير مجموعة من التحولات اعقبت قوانين يوليو ١٩٦١ ، حتى تعدل ذلك البناء واصبح يعبر عن بناءا بيروقراطيا صحيحا .

ان التغيير الذى حدث فى بيئة المجتمع عشية الثوره ، كان بمثابة رد فعل انعكس على تنظيم " سى . سورناجا " ، ومعه جلب ادارة مركزيه قويه استمدت مكانتها وهيبتها من تلك التحولات ، واتاح لها فرصة تركيز السلطه ، اى انه منح للاداره العليا القوه اللازمه للقمع واحتكار السلطه . ان ممارسة السلطه من خلال ادارة الثقه قد ابعد احد المتطلبات الضروريه للتنظيمات الصناعيه التى تتمثل فى الديمقراطيه من جانب والاعتماد على الفنيين من جانب اخر ، وهذا فقد ادى ذلك الى تفاقم مجموعة من الصراعات والتناقضات ، بين قمة الهرم وقاعدته تاره ، وبين قمة الهرم المتمثله فى الاداره العسكريه ، وبين التكنوقراط تارة اخرى .

لقد بدأ تنظيم سورناجا — كما سبق الاشاره لذلك — فى ١٥ اكتوبر عام ١٩٥٦ بعد ان اشتراها البنك الصناعى من ورثة " سى . سورناجا " ، واصبح يمثل البنك فى هذا التنظيم رأس المال السائل للشركه ، وهنا تكون الدوله ولاول مرة فى تاريخ التنظيم احد مالكية ، ثم انضم بعد ذلك لملكية الشركه جميع العاملين ، وذلك عن طريق مكافآت العاملين عن مدد خدمتهم فى شكل اسهم . وقد كان ذلك منطلق من فكرة تطبيق التعاونيه الاشتراكيه (١). وبرغم ذلك فلم يمثل العاملون فى مجلس ادارة التنظيم ، الا فى شخص كامل حبيب

---

(١) خطاب وزير الشئون الاجتماعيه السيد حسين الشافعى عضو مجلس قيادة الثوره فى موتمر العمل الدولى عام ١٩٥٥

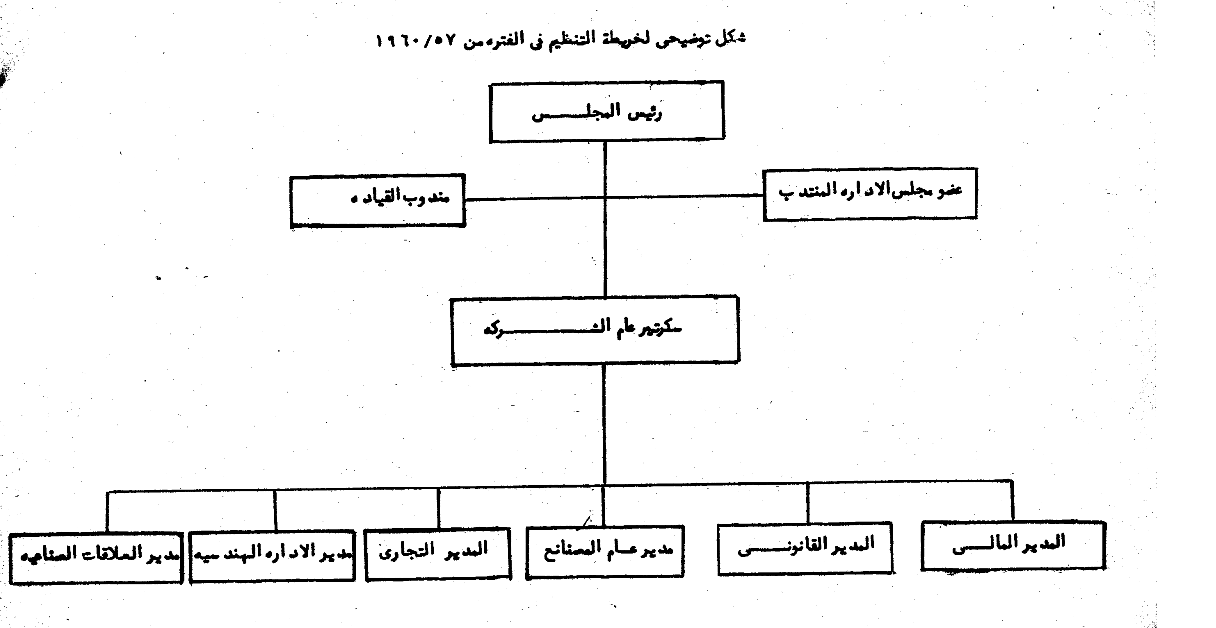
ممثل الملاك ، والذى كان فى نفس الوقت يملك الف سهم . والواقع انه نتيجة مجموعة المواقف المجتمعيه التى جاءت بها الثوره ، توقف العمل بهذه الشركه نتيجة انسحاب وهروب رأس المال الى الخارج ، الا انه بترويج فكره الاشتراكيه التعاونيه ، واشراف وزارة الشئون الاجتماعيه بقيادة حسين الشافعى، عضو مجلس قيادة الثوره ووزير الشئون الاجتماعيه آنذاك ، كان على هذا التنظيم ان يعمل وينهض . والجدير بالذكر ان هذا التنظيم قد عهدت ادارته الى احد العسكريين " اهل الثقه " ، وهى احدى رؤى الثوره فى ادارة التنظيمات الهامه فى ذلك الوقت ، وقد رأت ادارة الثقه من خلال وجودها على قمة الهرم الادارى فى ذلك التنظيم ضرورة رفع المستوى التكنولوجى من اجل الحصول على اكبر قدر من الانتاجيه وبادنى التكاليف ، وأن ذلك لن يتأتى الا عن طريق التنظيم الصناعى الشامل من خلال الخبراء والفنيين ، كما رأت هذه الاداره ايضا ضرورة تحسين نظام العمل بحيث يكون ضمن اطار التنظيم الشامل لتحقيق الهدف المرجو من هذه الشركه (١).

والواقع انه برغم وجود رئيس للمجلس الذى عين ايضا من قبل حسين الشافعى – انظر الشكل التوضيحى لخريطة التنظيم فى الفتره من ٥٧/١٩٦٠ – الا ان بناء القوه كان فى يد الاداره العسكريه ، ومن ثم كان التكنوقراط – اهل الخبره – فى مرتبة ادنى لها ، والدليل على ذلك وجود اهل خبره مثل الدكتور جمال جاد عالم الحراريات الاول فى مصر فى ذلك الوقت يعمل تحت ادارة رجل عسكرى خبرته فى هذا المجال ضحله للغايه لا تتعدى فكرة الاول عن الامور العسكريه .

---

(١) انظر محضر اجتماع مجلس ادارة الشركه برئاسة السيد/ حسين اصفهانى بتاريخ ١٩٥٦/١٠/١٥

شكل توضيحى لخريطة التنظيم فى الفترة من ٥٧/١٩٦٠



ومنذ ذلك التاريخ وقد بسط العضو المنتدب " اهل الثقه" الممثل في العسكريين نفوذه على المصنع ، بدون سياسة تنظيميه او خريطه للهيكل التنظيمي فعمل على السيطره على كل المواقع من خلال حكم اوتوقراطي استبدادي . ومع انه خرج من العسكريه الى المواقع المدنيه ، وخلع زيه العسكري ، الا انه لم يتخلى عن رموز العسكريين في ادارتهم ، وهو في ذلك لم يفطن ان ثمة تباين بين الحياتين .

ولم يكد يمر انعقاد المجلس الاول للاداره حتى اغدق على نفسه بالمزايا الماليه ، ففي حين كانت هذه الفتره تعد مرحلة بناء لهذه التنظيم بعد توقفه الا انه حدد لنفسه مبلغ ثلاثمائة جنيه بدل تمثيل ، ومبلغ ١٥٠٠ جنيه مكافأة سنويه له . وحتى يسهل ذلك ويستطيع ان يكتم افواه الاخرين ، فقد اغدق على اعضاء مجلس الاداره — والتي كانت بمثابة الرشوه — مبلغ خمسة جنيهات عند حضور الجلسه الواحده .

لقد حكم اهل الثقه في هذا التنظيم بمنظور عسكري بحت ، من خلال روئية استبداديه شعر فيها انه الحاكم بامره . ففرض رايه دون مراعاة لوجود الاخرين وارائهم . فقد نحى جانبا اهل الخبره من المسئوليه ، وخول لنفسه جميع الاختصاصات التي كانت تتمثل في :—

١ — رسم السياسه الانتاجيه للشركه وعرضها على مجلس الاداره لاقرارها وليس لمناقشتها .
٢ — اقتراح التنظيم العام للشركه بما في ذلك انشاء الادارات والاقسام وعرضه على مجلس الاداره لاقراره ثم تنفيذه .
٣ — تعيين وترقية الموظفين حتى درجة مدير الاداره ، اما وظائف مديري الادارت

وما يعلوها فمن اختصاص مجلس الاداره بناء على اقتراح عضو مجلس الاداره المنتدب .

٤ — التوقيع على عقود شراء المنقولات والمنتجات او التنازل او الصلح فى حدود عشرة الاف جنيه فيما عدا المواد الاوليه والوقود فالشراء فى حدود عشرين الف جنيه .

٥ — تأجير العقارات والاماكن اللازمه لتحقيق اغراض الشركه .

٦ — التوقيع على كافة العقود والمراسلات والمحاضر واستلام وسحب الخطابات والحوالات .

٧ — التوقيع على كل وثيقه او شيك او كمبياله او اى سند تجارى حر وقبولها او تحويلها او تظهيرها او التوقيع عليها بالمخالصه .

٨ — تنفيذ اللوائح والنظم الاداريه والماليه التى يقرها مجلس الاداره واصدار الاوامر والقرارات اللازمه لتنظيم العمل والاداره ، وله ان يفوض تحت مسئوليته كل مدير فى الحدود التى تقتضيها مصلحة العمل .

٩ — تنفيذ سياسة التسويق لمنتجات الشركه بما فى ذلك التوزيع المحلى والتصدير وكذلك القيام بالدعايه وكل ما يؤدى الى زيادة التوزيع للمنتجات .

١٠ — اختيار اسم شهره للشركه . (١)

ومن خلال ذلك تكون سلطة " اهل الثقه " تكون قد بدأت من اصغر الامور حتى اضخمها . ورغم عسكرية العضو المنتدب ، الا انه كان يقحم نفسه فى وسائل فنيه تخرج عن دائرة اختصاصه ، بل تعدى ذلك الى دراسة وسائل تحقيق تكلفة الانتاج ، واستيراد الاصناف التى تنقص انتاج التنظيم .

(١) محضر اجتماع مجلس الاداره فى شهر ديسمبر ١٩٥٦ .

ان المكانه التي شغلها العضو المنتدب باعتباره رجل الثوره ، والثقه بالنسبه لها ، كانت احد العوامل المساعده في وجود صراعات داخل التنظيم ، ومن ثم فهي المسئوله الوحيده عن وجود تناقضات بينه وبين اهل الخبره المتمثل في د. جمال جاد مدير المصانع والذى بالتالي حجم جميع نشاطته الاسبوع حسين . وترجع بدايات هذه الصراعات حين اراد العضو المنتدب بناء على طلب مجلس الاداره التوسع في مصانع الشركه فعهد هذا الموضوع الى خبراء من تشكوسلوفاكيا ، ضاربا بوجود الخبره الفنيه المصريه المتخصصه عرض الحائط.

لقد ارادت الشركه ان تعمل على زيادة الانتاج ، ورأت ان الطريق لذلك يتلخص في استبدال ماكيناتها التي استهلكت ، والتي يرجع عمرها الى نهاية القرن الماضي ، واضافة افران جديده للتوسع في الانتاج ، والاستفاده من الخبره الفنيه ومعرفة التطورات الحديثه في صناعة الحراريات واختيار احدث الوسائل المتبعه والتعاقد عليها ، ولهذا الغرض اوفد مجلس الاداره العضو المنتدب ومعه (د. جمال جاد) عالم الحراريات . ويكشف محضر اجتماع مجلس الاداره بتاريخ ٧ اغسطس ١٩٥٧ الذى جاء عقب عودة العضو المنتدب العسكرى ومدير المصانع دكتور (جمال جاد) من سفرهما ، عن اعفاء الاخير من جميع مناصبه ، وعمله مستشارا فنيا بالشركه (*). وقد علل العضو المنتدب ذلك بقوله ان مدير المصانع لا يقيم بصفه مستمره بالمصنع . والواقع ان العضو المنتدب اراد بذلك ازاحة مدير المصانع من منصبه لافساح الطريق امامه ، وحرية التحرك

(*) تكشف مقابلة مع احد الاخباريين عن ان الصراع بين العضو المنتدب ومدير المصانع يتلخص في ان الاخير كان يعتبر الاول رجل عسكرى وليس لديه اية فكره في ادارة هذا التنظيم ، لانه يحتاج الى خبره وتخصص ، والاول كان يريد ازاحة الثاني لكثرة معارضته له في الامور الفنيه وقد فض الصراع لصالح الاول ، وبه سيطر على المصنع والاداره سيطره شامله وكامله .

والتصرف فى كافة الامور . وقد ادى ذلك الى تجميع اختصاصات مدير المصانع لمجموعة اختصاصاته ، مما حدا بأحد اعضاء المجلس ويدعى جمال صادق بطرح سؤال على العضو المنتدب مفادة مدى توفر الوقت لانشغال الاخير بكل هذه التخصصات التى تتجمع فى يده .

لقد كان جمع الاختصاصات وتركيزها رغبة فى السيطره لدى اهل الثقه العسكرى ، ومن خلال السؤال السابق الذى طرح من قبل احد اعضاء المجلس راى العضو المنتدب بانه قادر على ادارة المصنع، وحتى يصرف النظر عن هذه القضيه اضاف انه سيستعين بافراد لهم امكانيه الوجود بالمصنع . وبعد انه برز اعفاء مدير المصانع من منصبه بحجة عدم تواجده بصفه مستمره فهو لم يكن يتواجد ايضا ، وحينما اضاف ذلك المنصب لاختصاصاته ، اراد ان يأتى ثلاثة ايام للمصنع مثلما كان يأتى مدير المصانع ولكن لم يستطع ايضا . ولم يقف اعفاء مدير المصانع من منصبه الى تعيينه مستشارا بعد ذلك ، بل جعله موظفا متفرغا لاعمال الشركه الفنيه .

وعلى الرغم من ان الشركه كانت مقبله على توسيع وامتداد للمصانع بما يصل نحو مليون جنيه كرأس مال للشركه ، اى ان ذلك كان من وجهة نظر مجلس الاداره يتطلب وجود مدير مصانع ، الا انه ظل محتفظ بكل الاختصاصات فى اطار مركزية اداريه، ورغم معارضة مندوب الملاك لذلك ايضا ، الا انه من خلال ما يتمتع به من نفوذ بقى هذا المنصب ضمن اختصاصاته . ولم يبقى الوضع على هذا الحال ، بل من خلال اتصالاته باعتباره رجل الثوره سعى جاهدا من خلال البنك الصناعى باعفاء مدير المصانع سابقا والمستشار الفنى ثم الموظف المتفرغ لاعمال الشركه الفنيه من عضوية مجلس الادار ه[1] التى حظى بها من

(١) انظر : محضر اجتماع ١٩٥٧/٩/١١ .

اول مجلس ادارة للشركه .

واذا كان للعضو المنتدب " العسكرى " مواقف مضادة ، من أهل الخبره انتهت بخروج مدير المصانع من المصنع ومن مجلس الاداره ، فان هذا الموقف قد اشتد وتكرر حتى مع تعيين مدير مصانع اخر جاء من الباب الخلفى عن طريق الدكتور راشد البداوى ميدعى الدكتور محمد عجلان احد اقطاب صناعة الحراريات فى مصر ، والذى مالبث هو الاخر ان شب صراع بينه وبين العضو المنتدب ، انتهت بكتابة تقرير عن طريق المخابرات ، وخروجه هو الاخر من منصبه فى ١٩٥٩/٥/١١ مستغلا هذا الوقت بتصنيف مدير المصانع فى زمرة الشيوعيين ، ذلك الوقت الذى كان الموقف على اشده بين الدوله وبين الشيوعيين .

وحينما اصبحت التنظيمات ملكا للدوله ، كان يعنى ذلك ان العلاقه بين العمال والتنظيم اصبحت تختلف عما كانت عليه من قبل ، فقد كانت العلاقات التى كانت سائده ، اساسها رأس المال والتحكم من خلاله ، اما فى المرحلة الجديده ، فالتنظيم ملك للدوله وعليه ان يحقق اهداف قوميه ، وعليه فالعمال والاداره لايشكلان جماعتين متعارضتين ، وانما العلاقه بينهما اساسها التعاون والاشتراك فى تحقيق الاهداف العامه وبأعلى درجة ممكنه من الكفاءه فى اطار الاسس العامه للدوله .

ولكن فى هذا التنظيم الذى اصبح ملكا للدوله والعمال معا ، اصبح الوضع مماثل لما هو قائم فى المجتمعات الرأسماليه . فخروج مدير المصانع فى المره الثانيه ترتبط به واقعة اخرى توضح شكل العلاقه بين الاداره والعمال . لقد احرز العمال نجاحا كبيرا ، وابدوا من خلاله ولاء واضحا لنهوض المصنع

فحقق انتاجية وارباحا كثيره ، وحين بدا ذلك للعمال اخذوا يطالبون بارباحهم وخاصة انهم يعتبرون من مالكى التنظيم نتيجة اسهمهم التى جاءت عن مدد خدمتهم السابقه ، وقد ناصرهم فى ذلك مدير المصانع ، الا ان العضو المنتدب ابى صرف اية ارباح الا له ولحاشيته الذى اغدق عليهم بما يساوى ما طلبه مدير المصانع للعمال (*). وبناء على هذه المناصره رفض ايضا " اهل الثقه " صرف ارباح مدير المصانع ، مما نتج عن ذلك كله تفاقم الصراع الذى افضى فى النهاية باعتداء العمال على الاداره العليا العسكريه ، والذى فسره فى النهايه بانه تحريض من مدير المصانع الشيوعى للعمال الشيوعيين ، وعن طريق ذلك زج بالعمال فى غياهب السجون ، وخرج اهل الخبره للمره الثانيه .

والحقيقه التى نود ان نؤكد عليها فى هذا المقام ، ان البنيه الاجتماعيه لهذا التنظيم احتوت على فئتين : الاولى نمط ادارة الثقه وهى فى القمه ، والفئه الثانيه فئة التكنوقراط والعمال ويمثلا القاعده . وقد ساعد هذا الوضع الذى يعتبر احد العوامل الرئيسيه والمؤثره فى وجود الصراع بين نمط ادارة الثقه المتمثل فى العضو المنتدب العسكرى ، والتكنوقراط المتمثلين فى صفوة صناعة الحراريات من جانب ، وبين العضو المنتدب العسكرى " رجل الثقه " والعمال من جانب اخر . والواقع انه نتيجة لتمركز السلطه وللوضع المتميز الذى حظى به رجل الثقه ، اضحت الاداره العليا ذات الطابع العسكرى " بدلا من

(*) كان طلب مدير المصانع باعطاء اسبوع للعمال مكافاه على ما حققوه ، ولكن رفض العضو المنتدب ، ثم طلب ثلاثة ايام فرفض ايضا ، والواقع ان مجموع ما اخذه هو وحاشيته يوازى ما كان سيصرف للعمال . وجهة نظر مدير المصانع ".

رأس المال ومالكية ذوى المصالح المتناقضه مع العمال ٠

واذا كان من خصائص التنظيمات هو وجود نسق محدد للسلطه ، اى ان لكل مركز من التسلسل الرئاسى نمط محدد من السلطه يعرف عادة بشرعية السلطه، فان هذا التنظيم قد ابتعد عن مثل هذه الخاصيه ، اذ تجمعت السلطه فى يد الاداره العليا فقط دون غيرها ، الامر الذى يدعونا الى تمييزها بالاستبداديه والديكتاتوريه ٠

ويرى البعض ان نسقى السلطه المكانه ، وتدرج الوظائف ، وانقسام البناء البيروقراطى يساهمون فى تحقيق توازن التنظيم وتدعيم تكامله ، بالرغم من وجود صراعات (١)٠ الا ان نسق السلطه المركزيه والديكتاتوريه واحتكار الوظائف، واحلال الاداره محل راس المال فى هذا التنظيم ، قد ساعد على وجود روح من السلبيه نتيجة اساليب القمع المستخدمه داخله ، مما تاتى عن ذلك اختلال التنظيم فى تحقيق اهدافه ٠ الامر الذى نتج عنه خسارة الشركه من جهة ، وجلب كثير من الامتيازات للاداره العليا ومن حولهم من جهة اخرى ٠

لقد ساعد تركز السلطه فى يد " رجل الثقه " ، ومن خلال اختصاصاته التى شملت مناحى التنظيم كله فى الاخلال بوظيفة داخل التنظيم ، ومن ثم ايجاد كثير من التجاوزات ٠ والدليل على ذلك ما ذهب اليه فى تعيين اصدقائه، فنتيجة احتياجه الشديد لمراقبة المجالات الاداريه المختلفه سعى جاهدا الى فرض تعيين السيد / احمد طلعت رئيس البوليس السياسى لمصر قبل الثوره – الذى لم يظهر من قبل الثوره مثلما ظهر الاخرين ، نتيجة وساطة ثروت عكاشه عضو هيئة

---

(١) محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، مرجع سابق ، ص ١٣١

الضباط الاحرار له - على الشركه فى منصب سكرتير عام الشركه فى اول نوفمبر ١٩٥٧ والذى فيما بعد ساهم بتصرفاته فى افساد " اهل الثقه " نتيجة تطبيق كـل مساوئه وافعاله الوضيعه التى لم يستطع تطبيقها نتيجة موقف الثوره . ومـن خلال العلاقه الوظيفيه بين " اهل الثقه " و " سكرتير عام الشركه الذى اصبح الرجل الثانى فى الشركه ، استغل الثانى هذه العلاقه وتم عن طريقة تعيين الكثير من الموظفين ، ومن ثم جلب لنفسه الكثير من المزايا الماديه .

والسلطه هنا فى اختيارها لم تعتمد على وضع معايير موضوعيه مثـل الاقدميه والانجاز ، والتعليم ، وبالتالى فلم تعتمد على تحديد المسئوليات او وضع خطوط فاصله للسلطه ، بل وضعت معايير شخصيه لا موضوعيه تمثلت فـى المعرفه والصحبه ، احدى الايديولوجيات التى اتت مع الثوره فى اختيـار القياده الاداريه العليا .

لقد سمح تركز السلطه فى يد " رجل الثقه العسكرى " التصرف فى امـور الشركه كما يشاء ويحلو له دون الرجوع الى مجلس الاداره كما نصت عليـه اختصاصاته فى اجتماع مجلس الاداره فى شهر ديسمبر ١٩٥٦ . ففى ٧ ديسمبر ١٩٥٧ اى بعد عام من تولية سلطة التنظيم فاجأ العضو المنتدب مجلس الاداره فى اجتماعـه بمنح توكيل السيراميك احدى منتجات الشركه الى " انطون ريمون حمص " من خـلال التعاقد معه ، من خلف ظهر مجلس الاداره وبدون علمه ، ولكى يضع المجلـس امام الامر الواقع ، لم يتوان فى تسجيل هذا العقد المبرم بينه وبين " حمص " فـى الشهر العقارى . وقد ادى ذلك الى معارضة اعضاء المجلس ، فكان على راسهـم الدكتور عبد الرازق محمد حسن عضو مجلس الاداره واحد التكنوقراط ، الذى رأى فى ذلك مظهرا من مظاهر الاحتكار سواء بالنسبه لرجل الثقه متمثلا ذلك الاحتكـار

السلطه ، او بالنسبه " لحمص " الذى سوف يحتكر منتجات السيراميك بمفرده ، ناهيك عن ان العضو المنتدب " العسكرى " قد ضرب بقرارات المجلس عرض الحائط حين قرر ان ظروف تنظيم سورناجا لا تسمح بقبول اى نوع من التوكيلات . وقد برر العضو المنتدب ذلك بان الوكيل من عائله محترمه ، وهو الذى عرض الامر ولم يمانع لان ذلك فيه تسهيل بيع منتجات الشركه ، وقد اشترطت عليه ان يفتح مكتبا لكى يكون مؤهلا لذلك . وحين اشتدت عليه المعارضه فى ذلك ذهب الى انه لم يدرك ما توصل اليه المجلس من قرارات ، وبامكانه استرداد العقد .

ولم يهدأ هذا الموضوع او يمر بسهوله ، بل اعقبه مباشرة ان اتهم الدكتور عبد الرازق محمد حسين عن طريق التقارير السريه التى الصقت به ايضا تهمه اعتناق المبادئ الشيوعيه . وحين تخلص من اهل الخبره هنا ايضا وخلت له الساحه من المعارضه تعاقد مع " انطون ريمون حمص " مرة ثانيه ، ومنذ ذلك الحين اعطى لنفسه صفة وضع شروط التعاقد مع الوكلاء .

ولم يقنع رجل الثقه بكل هذه السلطات ،بل سعى الى تفويض المؤسسين بتعيينه وكيلا عنهم ، وكان فى ذلك اضافة جديده لمزاياه المتعدده . اذ اصبح بمقتضى ذلك له الحق فى تعيين من يشاء ولا راد لقضائه باسم الملاك . زد على ذلك انه اعتبر ذلك وسيله للاغداق على نفسه بالمزايا الماديه ، ففى اجتماع جلسة الاداره بتاريخ ١٩٥٨/١/١٨ رفع مكافأته السنويه الى الفى جنيه يضاف اليها ثلاثمائة جنيه بدل تمثيل .

ولم تكف الصراعات فى هذه الفتره بين العمال والعضو المنتدب ،او بين اهل الثقه واهل الخبره ، بل امتدت الصراعات بين اخرين ، فقد كان لرئيس النقابه الذى رفع صوته مهللا فى قيادة المسيره العماليه الى وزارة الشئون الاجتماعيه

بعد ازمة ١٩٥٤ ، والذى اظهر ولاء فيما بعد للعضو المنتدب مواقف من العمال ايضا . فبعد ان اخبره العضو المنتدب من المقربين له ، اعطى له حرية التصرف مع العمال والدليل على ذلك انه حين وقع الصراع بين النقابه والعمال ، وقف اهل الثقه فى جانب رئيس النقابه الذى راى ان ذلك امر عادى وعادة ما يحدث فى النقابات ، وعمل على صرف العمال الذين تظاهروا فى غير اوقات العمل ، وحين لم يتم ذلك سمح للمباحث بالتدخل فى ذلك لمعرفة مثيرى الشغب ، الامر الذى ساعد فى وجود تباينات حقيقيه فى مصالح كل من النقابه والاداره من جانب والعمال من جانب اخر .

وبصرف النظر عن المزايا السابقه ، فقد استفاد العضو المنتدب من موقفه فى كثير من السفريات ، فكان وحده دون غيره هو الذى يسافر الى الخارج للتعاقد مع الشركات ، او من اجل حضور المعارض الدوليه ، او للاتصال بالخبراء ، ليس هذا فحسب بل تعدى ذلك كله ، اذ استقطب الكثير من المزايا التى كانت ترد لعمال الشركه او ادارييها ، والمثل على ذلك انه رشح نفسه دون غيره فى الدراسه بمعهد الاداره العليا التابع للمؤسسه الاقتصاديه آنذاك اضف الى ذلك انه عن طريقة تركيز للسلطات فتح حساب على المكشوف فى حدود ١٥٠ الف جنيه للتصرف فيها ، وقد علق على ذلك احد الاخباريين بان ذلك كان بمثابة رصيد حر له يتصرف فيه كما يشاء .

والجدير بالذكر انه منذ خروج مدير المصانع — رجل الخبره — بعد اتهامه بتحريض العمال بالاضراب ونعته بالشيوعيه لم يعين اخر فى هذه الوظيفه ، حتى بعد اصدار اعلان فى الجرائد الرسميه عن حاجة الشركه لشغل هذه الوظيفه . ولم يبق امام اعضاء المجلس الا ان يعيدوا الاتصال مرة اخرى

بالدكتور جمال جاد الذى وافق على ان يأتى للشركه فى منصب مستشار فنى لها ، وما كان على اهل الثقه والعضو المنتدب الا ان يرفض ذلك بحجة انه وصله خبراء من التشيكوسلوفاكيين .

لقد ساعد تسلط وتركز السلطه من قبل اهل الثقه فى حدوث عدم وضوح فى الاختصاصات ، وعدم معرفة المرؤسين الرؤساء بطبيعة المهام التى يتعين عليهم القيام بها ، او ادراكهم لنطاق المسئوليه التى يتولاها كل منهم ، كل ذلك ساعد على ايجاد كثير من الصراعات التى اثرت بالتالى على عمليات الانتاج .

ويتضح مما سبق ان اى تنظيم لا يستطيع ان يؤدى ادواره دون وجود تقسيم عمل واضح ، يتم من خلاله توزيع الاعمال على الافراد ، ومن ثم فعليها تحدد المسئوليه التى بها يضمن التنظيم اداء نشاطاته وتحقيق اهدافه التى تأتى من خلال تنظيم العلاقه بين الرئيس والمرؤس . وحتى لو جاز لنا تحليل دور الاداره العليا تحليلا وظيفيا من خلال ما يلى :—

اولا : وضع السياسه العامه للتنظيم وصياغة اهدافه وتحديد اسلوب انجازها وتحقيق توازن بين سياستها الخارجيه ، واوضاعها الداخليه .

ثانيا : اقامة علاقات محدده بين التنظيم والقوى الخارجيه ، اى السياسيه التى تكفل للتنظيم الارتباطات بالتنظيمات الاخرى فى المجتمع ، وبالنسق الاقتصادى عموما .

ثالثا : وضع الخريطه التنظيميه الشامله وتحديد اطار العلاقات الاجتماعيه التى يتوقع ان تنشأ بين الافراد .

يتضح لنا ان ادارة الثقه هنا لم تعمل وفق اى منها ، بل كان كل همها هو تكديس السلطه فى يدها ، والانفراد بالحكم ، ومن ثم التمتع بكل المزايا الماديه والمعنويه ، فقد كانت كل السلطات الاداريه والماليه والفنيه والتنفيذيه يتولاها بنفسه بأسلوب مركزى مطلق ، به سلب جميع اختصاصات التنفيذيين ، ومن ثم عدم تمكين اعضاء التنظيم ومجلس ادارته من متابعة مجريات الامور .

وبنظره عامه على هذه الحقبه يتضح ان الاداره العسكريه كانت ذات طبيعة جافه جامده ، دفعتها الى القسوه فى معاملة المعارضين له ، الامر الذى هيئ من خلالها الظروف المناسبه لخلق ديكتاتوريه فرديه . وبذلك تكون هذه الاداره مثل العمله ذات وجهين: الاول يتميز بالانضباط العسكرى ، والاخر يتميز بعدم المناقشه وضيق الافق وعدم الاهتمام بالتكنوقراط والميل الى الانفراد بالرأى والسلطه والحكم الفردى ، وهكذا رفضت الاداره العسكريه الديمقراطيه واعتبرتها مضيعه للوقت وتبديدا للجهد وصراعا غير محتمل فى الرأى .

والواقع ان اى تنظيم لا بد وان يتضمن قدرا من المركزيه وآخر من اللامركزيه فى آن واحد ، فلو تصورنا حالة العضو المنتدب لوجدنا انه قد احتفظ لنفسه بكافة السلطات اللازمه لاتخاذ القرارات ، وبذلك فانه حقق المركزيه العامه ، وقد ساعده ذلك على اغتصاب سلطات الاداريين التنفيذيين فى اصدار ما يريدون من قرارات تحقيقا للامركزيه التى ولا بد ان يكون ثمة توازن بينهما فى اية تنظيم .

واذا كان تعيين الاداريين يتم فى التنظيمات الرشيده بطريقة موضوعيه ، فان التعيين فى التنظيم موضوع دراستنا ، يتم على مستويين : الاول يتم عن طريق الدوله وذلك للمستويات العليا ، اما المستوى الثانى وهو الخاص بالمستويات التنفيذيه لم يعد الانجاز او الترقيه او التعليم او الخبره معيارا ، وانما اصبحت

الشله او الصحبه او الدفعه او المعرفه، هى الحكم فى الاختيار . والدليل على ذلك ما استقدمهم العضو المنتدب فى المواقع الاداريه المختلفه .

ان مشاركة السلطه الاداريه فى وضع السياسه العامه للتنظيم ، يعمل على ارتباطها باهداف هذه السياسات . وهذا ما يؤدى الى الاعتراف بكيانها ، وايضا يؤدى الى زيادة القدره على الاقتراح والمبادأه . وينتج عن ذلك قيام الاجهزه ببذل الطاقات والجهود فى الاتجاه الذى يضمن الارتفاع بالانجاز الى اعلى مستوياته . ومعنى ذلك لا يمكن النظر الى السياسه التى تقررها الاداره العليا دون لعب المديرين دورا مؤثرا فيها . ان مساهمة الاجهزه الاداريه فى اقتراح السياسات يؤدى الى نوع من التجانس ، كما يزيد من اقتناع تلك الاداره التنفيذيه بايديولوجيه الاداره العليا . ولكن الوضع يختلف بالنسبه لتنظيم سورناجا ، حيث كانت وضع السياسات بعيدا عن الواقع النظرى ، لذلك نجد ان هذه السياسات جاءت بمنطق فردى وبعيده عن تحقيق اهداف التنظيم، ومن ثم فقد كانت الاداره والعمال معا فى عزلة عن التنظيم واهدافه .

ومما لا شك فيه ان السلطه ضروريه لتحقيق درجه اكبر من المرونه عند تقسيم العمل لغرض اصدار القرارات ، واذا كانت السلطه ترتبط ارتباطا وثيقا بتقسيم العمل ، فان ارتباطها بالتخصص يكون اكثر وثوقا . والواقع ان عملية صنع القرارات واصدارها هى عملية متشابكه ومتداخله ويشترك فيها اعداد هائله من الوحدات التنظيميه كل فى مجال تخصصه ، فثمة علاقة بين السلطه وتقسيم العمل والتخصص ، ولكن فى تنظيم سورناجا فان السلطه حيث كانت مركزيه ساعدت على ايجاد القرارات بصوره فرديه ، وبالتالى فقد تلاشت عمليه تقسيم العمل والتخصص ، والواقع ان هذا التنظيم لم تكن عملية صنع القرار فيه الا عملية سلطويه فوقيه ليس للوحدات الاداريه والتنظيميه اى دور فيه .

وبالرغم من ان سلطة فصل العامل لا تتركز فى ايدى فرد واحد داخل اى تنظيم — على المستوى النظرى — بسبب وجود ادارات مركزيه للافراد، وبسبب وجود النقابات ، الا ان هذه السلطه توجد فى نفس الوقت داخل التنظيم فى شكل اجراءات معينه ، وهذه الاجراءات تكون موجوده ، ومعلن عنها ومدونه باعتبارها عقوبات تنظيميه توقع فى حالات معينه . وبالرغم من ان هذه العقوبات ليست حقا فرديا للرؤساء ، الا انها ترتبط بالمراكز الرسميه كما تحددها الخريطه التنظيميه الرسميه ، فان وجود هذه الصوره يزيد من سلطة الرؤساء الذين يشغلون تلك المراكز . واذا كان ذلك على المستوى النظرى ، فان سلطة فصل العامل فى تنظيم سورناجا كانت تتركز فى يد فرد واحد متمثل فى عضو مجلس الاداره المنتدب بسبب عدم وضوح التخصيص وتقسيم العمل من جهة وتسلط العضو المنتدب على النقابه ورؤسائها من جهة اخرى . زد على ذلك ان المراكز الاداريه للتنظيم لم تحدد على خريطة تنظيميه للتنظيم ، ومن ثم فان هذه المراكز كانت اشبه بعرائس الاطفال لا حول لها ولا قوة .

<u>الاداره العليا من خلال اهل الخبره : المكاسب والتاثير .</u>

بانتهاء وجود العضو المنتدب فى عام ١٩٦١ على رأس قمة تنظيم " سى سورناجا " انتهى معه نموذج ادارة الثقه ذات الاصل العسكرى واسلوب مركزه الاداره . بعد أن هذا النوع خلفه نوع اخر من ادارة الثقه ، يمكن ان نطلق عليهما مجازا " الثقه من خلال العمل والصداقه " . لقد جاء المهندس (م . ك . ز) عضوا منتدبا ورئيس لمجلس الاداره عن طريق صدقى سليمان الذى كان يرأس المؤسسه الاقتصاديه آنذاك ، والذى عمل معه حين تحولت هذه التنظيمات الى مؤسستى النصر ومصر .

وقد كانت شركات الحراريات فى ذلك الحين تتبع اداريا الى موسسة النصر الذى كان بها العضو المنتدب • ويمكن القول ان ثلاثة عوامل ساعدت على وجود المهندس (ك • ز) على رأس قمة التنظيم: اولها صلة العمل والصداقه بين صدقى سليمان ذو الاصل العسكرى ، وثانيا خبرته فى هذا العمل حيث عمل بموسسة النصر للحراريات ، واخيرا خلو منصب رئيس المجلس والعضو المنتدب بعد ان تكبدت الشركه خسائر فادحه •

ومن المفارقه ان لا يعقب " اهل الثقه العسكرى " باخر مثله وخاصة فى مرحلة تطبيق القوانين الاشتراكيه التى اعتمدت الثوره فيها على من تثق فيهم ، اومن يرفعون لواء وراية الايديولوجيه الاشتراكيه فى ذلك الوقت • وبرغم ذلك فقد تباينت سياسة الاخير تماما عن سياسة سابقه ، اذ استعان مرة اخرى بمن لهم خبره وخاصة ممن خدموا فى هذا التنظيم • فقد استعاد بالدكتور جاد الذى اخرجه اهل الثقه من قبل ، وعينه فى منصب مدير عام الشركه ، وقد دعاه الى ذلك – على حسب قوله – ضعف الناحيه الفنيه للشركه والذى كان سببه وجود العسكريه على قمة هذا التنظيم •

وتوضح جلسات مجلس الاداره فى هذه الحقبه عدم وجود صراع بين الاداره والعمال ، او بين الاداره العليا والاداره الوسطى ، تلك الخاصيه التى اتسمت بها فترة اهل الثقه العسكريه ، ولكن يمكن القول ان هذه الحقبه اتسمت بالاعتماد على الخبره ، ولكن لم يضف جديدا ، مما يمكن ان نعتبر هذه الفتره هى فترة خمول ، وذلك يرجع الى فشل سياسته الاداريه برغم تخصصه الهندسى وخبرته فى هذا المجال ، فقد كان منحازا للعناصر الملتفه حوله ، والتى كانت تخص وضعه ، ويقال ان ذلك كان من قبيل المحافظه على مكانه وثبات وضعه • ومثله مثل اهل الثقه

العسكرى لم تكن الترقيه وفق الاقدميه او الكفاءه او التعليم او الانجاز ، بل كانت حكرا على المقربين له ، وحاشيته الذى خصها فقط دون غيرها بالمزايا الماليه والعينيه والادبيه (١). اضف الى ذلك ان الاداره العليا فى ذلك الوقت كانت ذات مسحه دينيه (*) ، التفت حولها مجموعه ممن يتلونون بهذه الصفات وركبوا هذه الموجه فكانت بمثابة تمهيد الطريق لانفسهم للقرب منه والتزلف له بغرض جنى المنافع والمكاسب .

لقد انصرفت الاداره العليا فى هذه الحقبه عن الاداره ، وترك هذه المهمه الى مدير عام الشركه ، فاصبح له مطلق الحريه فى كل شئ ، وللانصاف فان هذه الحقبه تعتبر الاولى من حيث صرف حوافز العمال التى عادلت اجر عشرين يوما. ولكن اجمالا يمكن القول بانه برغم ان الفتره التى حكم فيها ذلك التكنوقراطى المتخصص هى فترة بناء وتشييد على المستوى المجتمعى ـ طبقا لايديولوجية الدوله ـ الا انها اتسمت بالجمود والخمول .

لقد اعقب هذا التكنوقراطى الذى يتمتع بثقة صدقى سليمان ، تكنوقراطى اخر ولكنه ليس اهل ثقه يدعى دكتور مهندس (م . ح . م) ، الذى اتسمت فترته بالنزاهه والازدهار الاقتصادى ، والتنظيم ، والتخطيط ، لقد تميزت ادارة الخبره فى تلك الحقبه بالعدل ووصول كل ذى حق حقه ، والاخذ من كل مسئ ،

---

(١) مقابلة مع احد الاخباريين بشركة النصر العامه لانتاج الحراريات والفخار .
(*) كان المهندس (م . ك . ز) يذهب كل ليله الى الحسين ليشارك حضرات المشايخ الصوفيه ومعه نفر غير قليل من اتباعه فى الشركه .

وايضا اتصفت بالاعتماد على الكفاءه والخبره ورعايتها واخلالها بكل العنايه .
وتعتبر هذه الفتره هى الاولى التى اعتمدت على التخطيط السليم ، اذ فيها تم
تشكيل لجان للنظر فى شئون الانتاج ، والمشروعات الفنيه الخاصه بتحسين
الصناعه ، والتوسع فى الانتاج ، ووضع التخطيط المناسب لعمليات الانتاج ، وقد
كانت هذه اللجنه تعقد بصفه دوريه مرة كل شهر .

لقد عرفت ادارة الخبره مواطن الضعف فى الانتاج ، فنظم عملياتها ، واصلح
امورها عن طريق استخدام الاساليب الاداريه الناجحه ، فكان اول من وضع
نظام حوافز الانتاج ، وهو فى ذلك يعتبر اول من طبقها .

وعمدت ادارة الخبره فى هذه الحقبه على تطوير وزيادة الانتاج ، فكان من شأن
ذلك ان تكدست المنتجات فى مخازن الشركه ، ولقلة وجود سيارات النقل لتصريفها ،
اخذ بنفسه ضاربا للاخرين المثل والقدوه ، نقل منتجات الشركه من عنابر
الشركه الى عنابر اخرى ، الامر الذى ادى الى حذو جميع الموظفين حذوة
فعملوا معه يدهم بيده .

لقد ساد منطق الكل سواسيه ، فلم يكن له حاشيه ، او صراعات ، فقد كان
كل التنظيم حاشية له ، لقد عمل من خلال ادارته على انتقاء العناصر الجيده ، والخبرات
النادره المجتهده ، ودفعها الى تحمل المسئوليه ، وقد ساعده كل ذلك فى الاتساع
والنهوض بمشروعات الشركه وتحقيق اقصى انتاجية بالمعدات المتهالكه . ففى عهد
استغل المصنع الجديد الذى جاء فى فترة اهل الثقه ولم يستغله ، وحقق مالم
تحققه الادارتان السابقتان ، فقد حقق ولاول مرة انتاج المواد الحراريه
العاليه القيمه " المجنزيت والسليكا " ، اضف الى ذلك انه فى عهده جدد
وشيد كثير من افران الحريق ، وحقق امتدادات للمصانع بمصانع جديده اخرى.

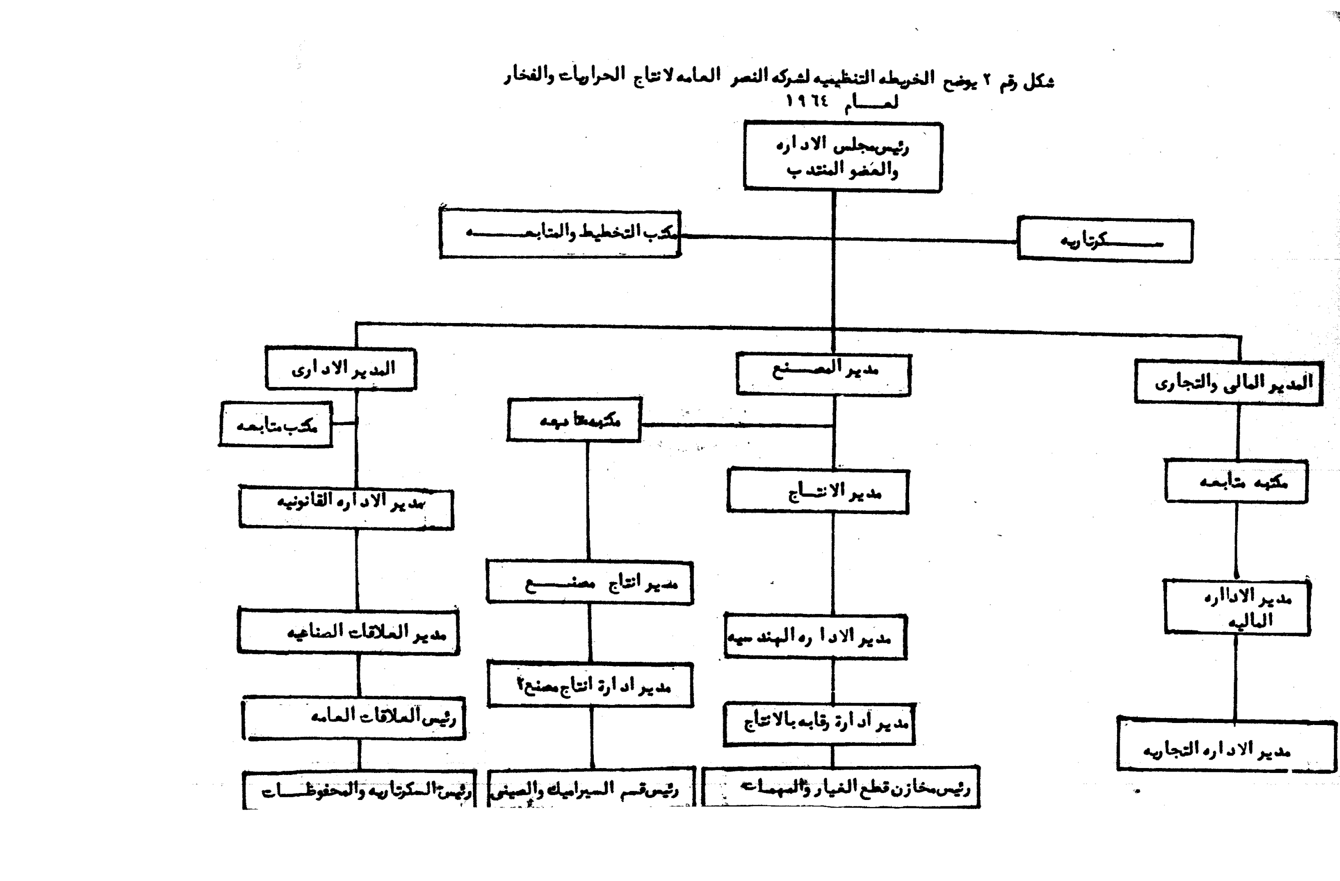
فلم تقف مشروعات الشركه عند منطقة الودى ، بل اراد القضاء على بعد المكان وصعوبة الاتيان بعمال من غير سكان هذه المنطقه فشرع فى اقامة مشروع السيراميك بمسطرد الذى لم يعمل الى الان • وهو يعد بحق اول من اخذ التخطيط ناصية له ، وجعل من الخبره معاونة له •

لقد تميزت هذه الحقبه بانتشار الديمقراطيه ، فاصبح حق على كل فرد فى المصنع ان يناقش ويجادل رئيس مجلس الاداره ، وبنفس توجيهاته الفكريه التى اتى بها من امريكا اراد أن يعمل بها ، فقد كسى على اجتماعاته فى مجلس الاداره صفة الديمقراطيه ، وبذلك سمح للفرد ان يجلس امامه بعد ان كان ذلك من الصعوبه بمكان فى فتره عسكرة الاداره •

ويوضح الهيكل الوظيفى لتنظيم سورناجا ـ شكل رقم ٢ ـ الذى وضع ولاول مره فى تاريخ تنظيم سورناجا فى هذه الحقبه عن تواجد نظام تدرجى واضح للاداره • فعلى قمة الهرم الوظيفى تاتى الاداره العليا متمثله فى مجلس الاداره ، ثم الاداره الوسطى ، واخيرا الاداره التنفيذيه • والجدير بالذكر انه كان لكل من هذه الادارات ادوارها التى انيطت لها ، واضطلعت بها • والمطلع على محاضر مجالس الاداره يكشف عن عدم وجود مركزيه فى السلطه تلك الصفه التى اتسمت بها اهل الثقه العسكريه ، وتقسيم واضح للعمل اثر على حسن سير العمل وعلى عدم وجود صراعات ، ومن ثم على باقى الادوار الوظيفيه فى اداء نشاطها • لقد كان لتحديد مسئوليات كل عضو وتنظيم العلاقات الرئاسيه الاثر القوى على وجود توازن مستمر ، اذ بسياسته الاداريه علا فوق الصراعات وتجنب حدوثها خلال تحقيق اهداف التنظيم التى رسمها وحددها له •

وفى هذه المرحله التى اتسمت بتطور التنظيم الادارى ، اوضحت خريطة التنظيم

شكل رقم ٢ يوضح الخريطه التنظيميه لشركه النصر العامه لانتاج الحراريات والفخار لعـــام ١٩٦٤



ـ كما هو مبين بالشكل رقم ٢ ـ مرحلة وجود التنظيم الادارى المتكامل الذى يتضمن الوظائف الاداريه الاساسيه ، والذى تفوض فيه كل ادارة من هذه الادارات اختصاصاتها المتعلقه بوظيفتها بحيث تقع على نفس المستوى من السلطه مع الادارى الاخرى، وبحيث تقتصر وظيفة رئيس المجلس على التنسيق بين هذه الوظائف . وهذا التنظيم الادارى يشبه فى نموه نموذج مثالى للبيروقراطيه الاداريه ، فقد استمال تركيز السلطه فى يد الاداره العليا فقسمها بين جهازه التنفيذى ، واصبح كل مدير منه مسئول امامه عن تنفيذ العمليات المطلوبه ، ولذا يمكن القول ان هذا التنظيم فى هذه الفتره كانت السلطه فيه تفوض من اعلى الى اسفل على مستويات اداريه متتابعه .

ويلاحظ ان التنظيم الادارى فى هذه المرحله تزايد فيه تفويض السلطه من رئيس المجلس الى المديرين ورؤساء الاقسام، وحيث ان التنظيم الادارى لا ينمو الا بتفويض السلطه الاداريه من اعلى الى اسفل ، فان تفويض السلطه تدرجيا الى اسفل هو الذى يؤدى الى نمو التنظيم ، كما يلاحظ ايضا ان السلطه التى فوضت من رئيس المجلس الى من يليه كانت سلطة وظيفيه تتعلق باختصاصات وظيفيه اداريه اساسيه ، كما يلاحظ ان خطوط السلطه كانت تتبع اتجاه التفويض فخط السلطه كان يتجه مباشرة من رئيس المجلس الذى فوق السلطه الى كل المديرين الذين فوضت لهم هذه السلطه ، وهذه السلطه اخذت فى مسارها خط السلطه التنفيذيه .

ويمكن القول ان التنظيم الادارى فى هذه المرحله قد انتقل من الاداره الفرديه ـ حيث تجميع سلطات الاداره فى جميع الوظائف الاداريه والتخصصات فى فرد واحد ـ الى الاداره الوظيفيه حيث يوجد فريق متكامل من الافراد يتقاسمون السلطات

الاداريه على اساس وظيفى . والجدير بالذكر ان الانتقال من الاداره الفرديه الى الاداره الوظيفيه قد تم مباشرة عقب انتهاء فترة عسكريه الاداره ، او الاقطاع العسكرى للاداره .

لقد عمدت الاداره العليا فى تنفيذ اهداف التنظيم ، اتخاذ جميع الاجراءات المشدده مع المسئولين عند اكتشاف اى تعطيل لعملية الانتاج ، فحين قسم العمل بين اعضاء التنظيم ، اعطى الفرصه لوجود مسئول عن كل اداره . ومن ثم فى وجود المواد الخام اللازمه ، وقطع الغيار ، والفورم المطلوبه للصناعه ليس عن طريق الاستيراد فحسب ، بل اراد تصنيعها فى ورش الشركه .

ورغم تحقيق الشركه معدلات عاليه من الانتاج ، الا انه حين رأى نقص فى الانتاجيه وخاصة فيما بين شهرى يوليو واغسطس من عام ١٩٦٥ ، رأى ضرورة وجود مكتب للشركه يضم معظم الاجهزه الاداريه والماليه فى المصنع بغرض المتابعه والاشراف ، ورأى ان هذا النقص انما يرجع فى المحل الاول الى عدم وجود برنامج كامل ومدروس لتشغيل الحراريات حيث تحديد الكميات اللازمه والامكانيات واستغلال الطاقات الانتاجيه . ويمكن الاستنتاج من هذا ان التخطيط كان اهم سمه اتسمت بها الاداره العليا فى هذه الحقبه . ومن اجل النهوض بهذه الانتاجيه طلب رئيس المجلس ان يشترك رؤساء الاقسام ببرامج تشغيل تعبر عن امكانيات اقسامهم ، بحيث يكون كل رئيس قسم مسئولا امامه عن اعداد البرنامج التفصيلى للتشغيل .

وحتى تضمن الاداره العليا استمرار الانتاجيه فى الزياده ، وضع نظاما آخر للحوافز ، فلم يكفه نظام الحوافز السابقه ، بل حين اراد النهوض بقسم السيراميك عدل لائحة الاجر بالانتاج ، فوضعها على النحو التالى :

- الانتاج المقرر ـ ٤٠٠٠ متر وحين يصل الى ٤٦٠٠ متر بدرجة الجوده المقرره يحصل جميع العاملين على اجر ٣ ايام .
- عند الوصول الى ٥٠٠٠ متر بدرجة الجوده المقرره يحصل جميع العاملين على ٦٫٥ يوم .
- عند الوصول الى ٦٠٠٠ متر بدرجة الجوده المقرره يحصل جميع العاملين على اجر ١٣ يوم .

ويتضح من ذلك ان الاداره العليا فى ذلك كانت دوما هدفها الاساسى هو ايجاد انتاجية على مستوى عال من الجوده يرقى للمنافسه ، وبنظام الاجر بالانتاج الذى وضعه اراد حث العاملين على المزيد من الانتاج والجوده .

واذا كانت السلطه قد تركزت فى يد اهل الثقه من قبل ، وكذلك كان لها جميع الامتيازات ، فاهل الخبره فى هذه الحقبه لم تكن لها اية مزايا الا المخصص لها رسميا ، واذا كان ايضا قد استحوذ رجل الثقه على كل المزايا بما فيها السفر الى الخارج لدراسة بعض المنتجات ، ولكن الامر يختلف فى فترة حكم رجل الخبره لانها قد تفرغت لادارة الشركه ، وبالتالى فقد منحت مثل هذه الامور الى آخرين . والدليل على ذلك انها اوفدت مدير المصانع الى تشيكوسلوفاكيا لمدة خمسة عشر يوما خلال شهر اكتوبر عام ١٩٦٥ لدراسة تصنيع المجنزين[1].

وفى هذه الحقبه اتصفت الاداره العليا بمتابعة سير الانتاج . ففى اجتماع مجلس الاداره بتاريخ ١٩٦٥/٩/٢٦ الذى ناقش فيه الاسباب التى اثرت على الانتاج خلال هذا الشهر ذهب الى انه برغم زيادة الانتاج عن معدل المتوسط الشهرى ، الا ان كمية الانتاج لم تصل الى رقم الانتاج خلال شهر مايو ١٩٦٥ الذى وصل

---

(١) انظر محضر اجتماع مجلس الاداره بتاريخ ١٩٦٥/٩/٢٦ .

الانتاج في هذه السنه الى اعلى معدلاته ، ورأى انه لكي يتم تحقيق هذا المعدل فلابد من تحقيق ما يلي :

١ ـ انتظام توريد الطبقه اللازمه من سيناء وزيادة كمياتها ·
٢ ـ قلة عدد العاملين اللازمين لعملية الانتاج ، ويمكنه ان يتغلب على ذلك عن طريق توزيع العاملين من جديد ·
٣ ـ ضرورة التصرف في العماله الزائده ، اما عن طريق النقل من الشركه او النقل الى قسم اخر ·
٤ ـ زيادة الحافز المادي لتنظيم الانتاجيه والزيادة في الانتاج ·

وبالمقارنه بما كان يتم في حقبة اهل الثقه في تعيين او شغل الوظائف يمكن القول ان الاداره العليا في هذه الحقبه لجأت الى الاعلان عن ما تحتاجه الشركه من وظائف ، لا عن طريق الوسائط ، او تعيين الاصدقاء والمعارف (١). واذا كانت فترة اهل الثقه قد اتسمت بالصراع بين اهل الخبره والعسكريين ، فان حقبة اهل الخبره قد اتصفت بالاعتماد على التكنوقراط والفنيين الذي اتى بهم اما من داخل التنظيم او من الامم المتحده ، او من تشيكوسلوفاكيا ·

لقد سادت فترة اهل الثقه فترة صراع بينها وبين العمال من اجل الحوافز، وتعتبر فترة اهل الخبره في هذه الحقبه فترة ساد فيها التوازن بينهما ، والذي جاء نتيجة اخذ الاداره العليا بمسيرة الديمقراطيه في جميع شئون التنظيم ، اضف الى ذلك اخذ العاملين جميع حقوقهم عن طريق نظام الحوافز الذي وضعه ·

---

(١) انظر اجتماع مجلس الاداره بتاريخ ٢٦/٩/١٩٦٥·

ومع ان توجيهات اهل الخبره فى هذه الحقبه اختلفت عن توجيهات السياسه العامه للمجتمع ، الا ان التنظيم قد ادى وظائفه فى اطار ثقافى ومجتمعى وتاثر بالتغيرات التى طرأت على الجميع ، باعتباره جزء من البنيه الاجتماعيه ، وان التنظيم لا يوجد فى فراغ ، وبالتالى فهو مارس وظائفه فى ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصاديه وسياسيه وثقافيه تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها .

لقد عمل رجل الخبره فى اطار قيادته التنظيم " س . سورناجا " وفقا للاطار العام لايديولوجية المجتمع الكبير ، ودلالة ذلك انه اختلف عن اهل الثقه فى اشتراك العمال فى الاداره ، ذلك الامتياز الذى منحته الدوله ، وراى ان على ممثلى العمال المنتخبين ان يكرسوا انفسهم لخدمة المصلحه العامه ، والابتعاد عن المصلحه الخاصه ، وعن الموضوعات التى كانت تثار من قبل – ايام القطاع الخاص والاجانب – او فى الايام الاولى من قيام التنظيم . وهنا اكدت الاداره العليا على ان الاداره والعمال هما وجهان لعمله واحده ، لان الهدف عند اى منهما واحد ويتمثل فى انجاح سياسات الانتاج والمبيعات وايجاد ارباح بصفه دائمه . ولقد ابتعدت الاداره العليا فى هذه الحقبه عن مركزية القرار ، فكان دائما ما يأخذ القرار بالاجماع او بالاغلبيه وهذا يعنى وجود ديمقراطيه فى الحوار وفى التصويت على القرار بطريقة ديمقراطيه ، وان هذه القرارات ليست بغرض شخصى ، وانما كانت للمصلحه العامه . والواقع ان المطلع على اجتماعات مجلس الاداره يجد ان غالبية القرار نبعت من قاعدة ديمقراطيه ، كان شكلها اما التصويت او الاتفاق عليها بالاجماع .

ومن خلال تلك الديمقراطيه التى انتهجتها ادارة الخبره فى تيسير تنظيم " س . سورناجا " استطاع ان يقضى على الكثير من المشاكل المتعلقه بالانتاج

وكذلك اصلح الكثير من خطواتها ، واستغنى عن الكثير من الاعتماد على الخبره الخارجيه ، ففى حين كان يستورد الفوم اللازمه لصناعة الحراريات استطاع ان يصنعها فى ورش المصنع ، وتعتبر هذه الواقعه اول مرة يعتمد فيها على الذات من اول قيام هذه الشركه . لقد كان الانتاج حتى اكتوبر ١٩٦٤ يعمل دون معرفة حقيقيه لكيفية عمل الخلطات اللازمه للانتاج ، مما نتج عن ذلك ايضا الاستعانه بالخبره الاجنبيه ، ولكن بجهود اهل الخبره فى الكشف عن تطور هذه الخلطات ، فقد استطاع ان يعثر على هذه الخلطات وبيانات التجارب التى سبق للشركه اجرائها خلال عشرات السنين فى خزينة مغلقه وباللغه الايطاليه ، فترجمها ووزعها على اقسام المصنع . ومنذ ذلك الحين اصبح لكل قسم علم بطريقة اعداد الخلطات وبذلك لم تعد هناك اية عمليات سرية داخل المصنع . ويمكن القول ان كل هذه الخطوات التى قامت بها الاداره العليا نبعت من خلال توجيهاتها التى علت على الاعتماد على الذات وخاصة فى فترة الانطلاق النسبى للمجتمع .

ومنذ ذلك الحين وقد اصبح تنظيم سورناجا ينتج انتاجا غزيرا ، استطاع به ان يغزوا الاسواق الخارجيه وينافس به الاسواق المحليه .. ولكن كل هذه الايجابيات ، اخذها البعض (*) وسيلة لدحض صورة اهل الخبره نتيجة نجاحاته لدى القياده العليا للدوله . زد على ذلك ان كل قرار ايجابى كان فرصة لدى هؤلاء البعض لتكريس شخصيتهم عن طريق مقاومة تنفيذه . ويتضح ذلك فى سلوكيات لجنة الاتحاد

(*) هؤلاء البعض هم قيادة لجنة الاتحاد الاشتراكى للمصنع .

الاشتراكى بالمصنع ، الذين وجهوا جملة من الاتهامات ضد الرجل من اجل ايقاف مسيرته ، ولجأ للتخلص من هؤلاء فى هذه الاونه الى حسن عامر شقيق عبد الحكيم عامر ورئيس المؤسسه الاقتصاديه آنذاك فى ابعادهم، وقد تم فعلا ابعاد الكثير منهم .

ومنذ ذلك الحين فقد ارادت الاداره العليا اشتراك ممثلى العاملين فى اتخاذ كل القرارات المتعلقه بنهوض التنظيم واستقراره . ففى ١٨/٤/١٩٦٦ اشترك ممثلو العاملين فى اعادة توزيع العمال ونقل ما يلزم منهم لتدعيم اقسام المصنوعات ، ومن بين اعضاء المجلس المنتخبين ، واعضاء وحدة الاتحاد الاشتراكى واللجنه النقابيه اختار لجنه خماسيه يتولى بجانب ذلك حل مشاكل الانتاج . وبهذه الطريقه التى تعتبر فى الواقع تطبيق واقعى للتجربه الاشتراكيه التى ارادت الدوله لها الوجود ، ومن خلال هذه اللجنه قد تم نقل ٢٦ عاملا للعمل بقسم المصنوعات دون اية مشاكل .

وحتى يتجنب اية مركزه للسلطه وايجاد المعنى الحقيقى لاشتراك العمال فى الاداره اناط الى رؤساء الاقسام بتوزيع مكافآت الانتاج على العاملين بكل قسم ، وكذلك بصرف المكافآت التشجيعيه ، "ولما كان الناس على دين ملوكهم" فقد اتسم كل رؤساء الاقسام بالنزاهه تلك التى اتسم اهل الخبره فى هذه الحقبه .

لقد كانت علاقة التنظيم اكثر ارتباطا بالمجتمع الكبير من ارتباطه بالبيئه وبالتكنولوجيا المستخدمه . فالاداره العليا لم تكن معزوله عن الظروف السياسيه والدليل على ذلك ان اهداف التنظيم التى وضعها اهل الخبره فى هذه الفتره

تتوافق كلية مع اهداف السياسه العامه للدوله · ففى هذه المرحله تمثلت اهداف التنظيم فيما يلى :ـ

١ ـ رفع الانتاج بكمية جودته ·
٢ ـ التسويق بهدف الحصول على ارتباطات جديده لاتقل فى معدلها عن معدل الانتاج ·
٣ ـ ضغط التكلفه الصناعيه والمصاريف الاداريه الى اقل ما يمكن ·
٤ ـ العمل على التخلص من المخزون من انتاج السنوات السابقه ·
٥ ـ العمل على انتاج الاصناف التى تستوردها البلاد من الخارج ·

وفى اواخر مارس عام ١٩٦٧ سافر رئيس مجلس الاداره " رجل الخبره " الى الخارج لتلبية دعوة شركة السكان الكنديه لزيارة معرض مونتريال وزيارة امريكا ثلاثة اسابيع على نفقته الخاصه ، بعكس اهل الثقه الذى كان كل سفرياته على نفقة الشركه ، وعقب هذه الزياره وهو فى امريكا ارسل استقالته ، وبانتهاء هذه الفتره وفد تكنوقراطى اخر على قمة هذا التنظيم وهو مهندس (أ · ش) فى ٦/١٢/ ١٩٦٨ ولكنه لم يمكث طويلا ، ففى ١٨/٣/١٩٦٨ ـ امسك بزمام قيادة التنظيم احد ابنائه الذين تدرجوا فى المناصب حتى رئيسا لمجلس ادارته ·

وقد انعكس ذلك فى خطوط سياسته العريضه التى تتمثل فى :

١ ـ قصر التعيين على ادنى الفئات لاعطاء الفرصه للكفايات الموجوده بالشركه للترقى وتحمل المسئوليه ، بعد ان كانت الكفايات فى غيبه عن ذلك ، حيث كان يأتى غيرهم من خارج التنظيم لاحتلال هذه المناصب ·

٢ ـ زيادة كفاءة العاملين بالشركه على جميع المستويات بالتدريب عن طريق

برامج الاداره العليا والبعثات المحليه والخارجيه لمتابعة تطور الصناعه فى الداخل والخارج • ويعكس ذلك توجيهات القيادة فى الفتره التى اعقبت الانغلاق النسبى للمجتمع الكبير •

٣ - النقاء الثورى عن طريق تطبيق المفاهيم الاشتراكيه والقيم الاخلاقيه فى جميع المجالات •

٤ - تعميق الثقه بين الاداره والعمال وتكافوء الفرص والعداله فى المعامله واداء الواجب •

٥ - وصول الحق لصاحبه دون المطالبه به ، وذلك ضمانا للاستقرار فى العمل ومنع الوساطات ومن ثم الشكاوى •

وقد صار يعمل وفق هذه السياسه ، وهى تشبه الى حد كبير اهداف الحقبه التى سبقته ، فزادت كميات الانتاج المستهدفه وكذلك المبيعات برغم مساهمة الشركه بمجهود ضخم فى عمليات المجهود الحربى •

وتدخل ادارة هذه الحقبه فى مصفوفة اهل الخبره ، فهو عمل بدءا من اول السلم الوظيفى الذى تعين عليه فى وظيفة مهندس ميكانيكى بالدرجه السادسه ، ثم تدرج الى مدير عام الانتاج ، ثم رئيسا لمجلس الاداره والجدير بالذكر انه ظل على قمة الهرم الادارى لتنظيم سورناجا ثلاث سنوات دون صدور قرار جمهورى بذلك • لقد تميز اهل الخبره فى هذه الفتره بحب جارف بين العمال ، وقد ساعده فى ذلك انه احد ابناء الشركه الذى ولاول مره يأتى من داخل الشركه احد من ابنائها يحكمها ، ثم معرفته لكل فرد ، وقد ساعده ذلك عدم وجود اية مشاكل او صراعات ، فكان مبعث للراحه والطمأنينه والخير لكل العاملين • اذ كانت له سياسة مفادها ان الشركه لا بنائها

فكانت كل الارباح توزع على ابناء الشركه فى هيئة مكافات وحوافز وتسهيلات للعامليين فى المصايف والرحلات ، وقد ساعد، كل ذلك فى العمل وفى زيادة الانتاج (*).

ويمكن القول ان هذه الحقبه تعتبر ايضا من اخصب الفترات الشركه ، برغم ضآلة مكاسبها ، فهى نهجت نفس النهج الذى اتبعه اهل الخبره فى المرحله الثانيه ـ حقبة (م ٠ ح ٠ ص) ـ ، كما انه اكمل جميع مخططاتها ، فحينما شرع (م ٠ ح ٠ ص) فى بناء مشروع السيراميك بمسطرد ولم يتم ، اكمل المهندس (ح ٠ص) اساسيات المصنع وعمل على ايجاد المعدات والخبرات من الخارج ، ولكن ما يعيب هذه الفتره انها لم تعتمد على ذاتها فى البناء تلك المزيه التى اتسمت بها حقبة تطبيق القوانين الاشتراكيه ، بل اعتمدت على الاقتراض ومن ثم الدخول فى تلك التبعيه الرأسماليه (١).

واذا كان الاتحاد الاشتراكى قد لعب دورا اساسيا فى تشكيل بعض اللجان ، او الدفع بافراد للحصول على سلطة اومكانه معينه ، فبلوغ الانفتاح الاقتصادى اوجه فى المجتمع المصرى . تغير هذا الوضع ٠ ففى ١٩٧٦/٧/٢٦ انتهى وجود لجنة الاتحاد الاشتراكى فى المصنع ، ومن ثم امين هذه اللجنه الذى كان له دوما صفة حضور اجتماعات مجلس الاداره ، وقد تمخض عن ذلك ان تغير بعض اعضاء المجلس المنتخبين ، ما عدا اولئك الذين يتلونون مع السائد ، والواقع ان هذه الفترة شهدت نتيجة للايديولوجيه السياسيه السائده للدوله عدة تغيرات جاءت انعكاسا لهذا الوضع ، اذ كثرت

(*) مقابلة مع احد الاخباريين ٠

(١) تعتبر منحة بناء المشروع ضمن اطار القروض الممنوحه من البنك الدولى ، التى ساعدت فيما بعد على تدهور الهياكل الانتاجيه فى المجتمع المصرى٠

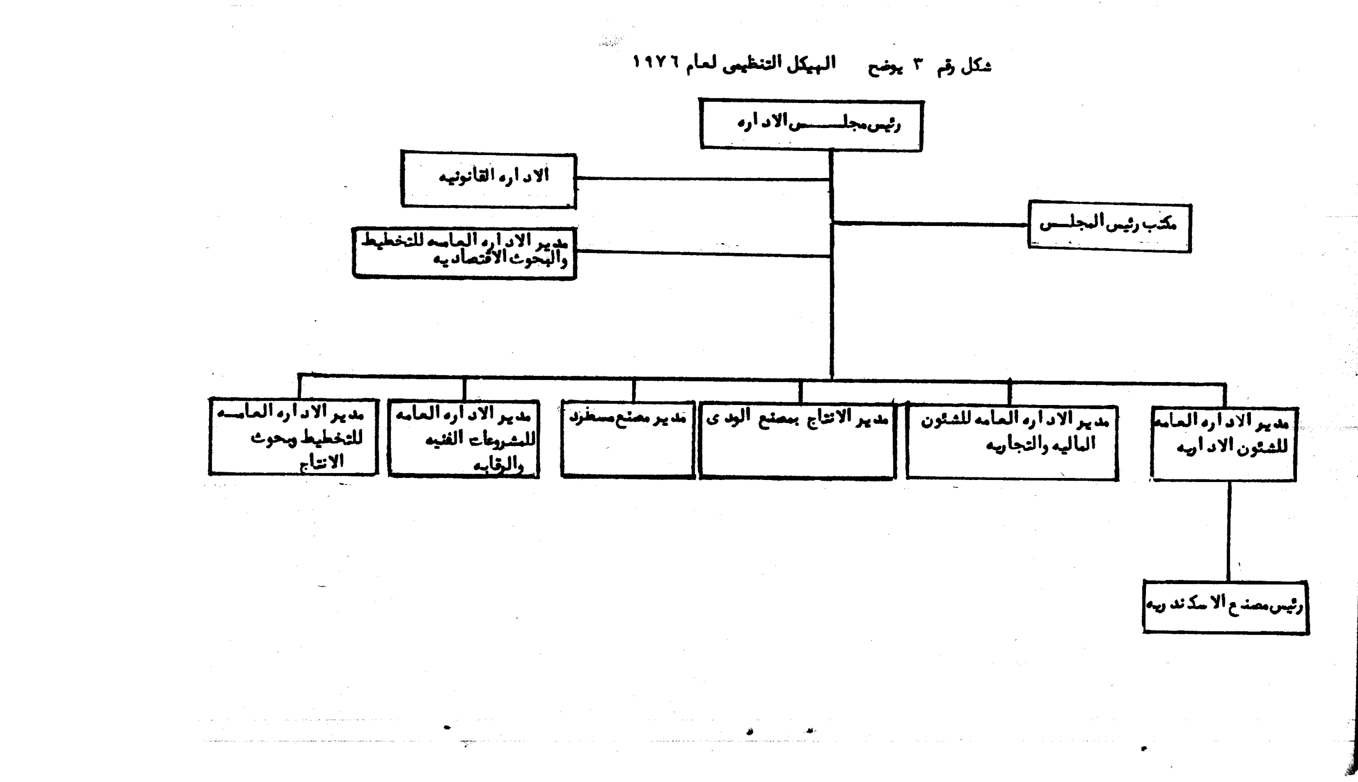
الاجازات بدون مرتب والذى كان هدفها اما العمل فى الشركات الاستثماريـــــه التى تدفع لهم اجرا مضاعفا يزيد عما يتقاضونه فى القطاع العام مرتين او ثـــلاث مرات ، واما الى الهجره الى الدول النفطيــه . والجدير بالذكر انه فـــى هذه الفتره قد تم تطبيق قوانين الاصلاح الوظيفى الذى جاء بمثابة استقطاب لجميع العاملين فـى الدوله ، وخاصة بعد هبـات ١٨ و ١٩ يناير الذيـــن كانوا وقودها .

والملاحظ لاجتماعات مجلس الاداره انها قد احتوت على عرض التقاريـــــر المقدمه من مديرى الاقسام طبقا للتدرج الادارى الذى وضعه رئيس المجلـس - انظر الشكل رقم ٣ - ، وايضا على عرض موضوع الحوافز وربط الانتــــاج بها ، ومتابعة نشاط العمل ، والمركز المالى للشركه ، وتقارير جودة الانتاج ، والواضح ان هذه الحقبه قد اهتمت بكل شئون الانتاج ، ويجدر الاشـــاره هنا ان كل ذلك كان من خلال الاعتماد على اهل الخبره .

وبانتهاء اجتماع مجلس الاداره فى شهر سبتمبر ١٩٧٨ يكون قد طويـــت صفحه اخرى من حكم التكنوقراط احد ابناء هذا التنظيم ، وعلى الرغـــم من ان نهجه قد اعتمد على الكفاءات الموجوده بالشركه وعدم تعيين افـــراد جدد يحصلون على مراتب متقدمه فى الهرم الوظيفى ، الا انه بقرار ســـلطوى سيادى ، جاء الكيميائى (ن . أ . ش) رئيسا لمجلس الاداره ومثلــــه مثل اى قائد ادارى اخر - باستثناء المهندس (ح . ص) الذى اتى مـــن قاعـدة التنظيم - فقد جاء من الباب الخلفى عن طريق شقيق زوجته السيد / (أ . ر) مدير عام مكتب رئيس الوزراء (*). وفى يوم ١٩٧٨/١٠/٨ رأس اول اجتماع له ، وفيه تم وضع خطوط سياسته التى تلخصت فى :

(*) مقابلة مع احد الاخباريين بمقر الشركه بالقاهره .

شكل رقم ٣ يوضح الهيكل التنظيمى لعام ١٩٧٦



١ — ان التعاون هى الروح التى يجب ان تسود وعليها فلا بد من سيادة الاخوه والمحبه ٠

٢ — ان العامل الانسانى هو اهم عامل فى الانتاج ، وبالتالى فلا بد من التركيز على جهود العاملين حتى يتحقق الهدف المستهدف من الانتاج ٠

٣ — يمكن للتنظيم تحقيق اهدافه باستخدام السلوك الانسانى الامثل ، والطرق التكنولوجيه فى الانتاج ٠

٤ — ذهبت الاداره العليا من قبل استراتيجية محدده الى تنفيذ المشروعات والانتاج بغرض تحقيق اهداف الشركه ٠

٥ — ان زيادة الحافز وتسهيل الخدمات الاجتماعيه ذات واقع سحرى على جهود العاملين ٠

والجدير بالذكر ان هذه الحقبه فى بدايتها اتسمت بالديمقراطيه المفرطه تشبه الى حد كبير تلك الديمقراطيه التى سادت على الواقع السياسى للمجتمع وانه فى نفس الوقت كان دائما ما يطلب من مديرى القطاعات تقريرا وافيا لسير العمل قبل انعقاد اى مجلس حتى يلم بحالة سير الانتاج ٠

ولكن ما ان استقر وضعه على راس هذا التنظيم خاصة بعد ان استقطب العديد من اعضاء المجلس ممن هم اهل لذلك تلكم الذين يتلونون مع كل سلطة ، بدأ يمارس سلطاته التى منح اياها من قبل الدوله والتى مفادها الفصل والتعيين والنقل ، والبدايه كانت مع مدير الانتاج الذى اختلف معه فى سياسة التنظيم ، والذى كان قبل مجئ رئيس المجلس وقت ان كان يعمل فى شركة الحديد والصلب يمنحه مبلغ عشرة جنيهات مكافاة نظير تسهيل تصريف منتجات تنظيم سورناجا الى شركة الحديد والصلب

من خلال اللجنه المشكله من اجل ذلك • وبدأ بعد ذلك يطلب الوظائف بنشره داخليه • وكانت فى الغالب ما تتم عن طريقه (*).

ولقد اتسمت هذه الفتره بركود اصناف كثيره من منتجات الشركه وذلك لاتباع سياسة رفع الاسعار • تلك التى اتسمت بها سياسة الدوله خاصة بعد دخولها فى فلك البنك الدولى • وقد نتج عن ذلك ان تكبدت الشركه فى عهده خساره فادحه ارجعها رئيس المجلس الى قدم الالات وارتفاع اسعار المواد الاوليه وثبات اسعار المنتجات • وعدم اضافة وحدات انتاجيه جديده (١). زاد على ذلك نقص السولار • وانقطاع التيار الكهربائى •

ومن خلال مقابلة مع احد الاخباريين بمقر الشركه بالقاهره • اوضح ان هذه المرحله تعتبر من اسوأ المراحل من حيث عدم اخذ العمال لحقوقهم • فهذه المرحله اغفلت فيها حقوق العمال • اذ رفع رئيس المجلس نفسه وحاشيته فخص بحافز قدره ١٠٠% وكذلك اغدق بنفس النسبه على من حوله • فى حين ان العمال والموظفين لم يخصهم سوى ١٧ % او ٢٠% •

ومثلما فعلت القياده السياسيه فى قمع القوى الوطنيه • سارت الاداره العليا ايضا على نفس النهج • فلقد عملت قصارى جهودها على تحجيم الرؤى الفكريه وتكاتفت على عدم انجاح العمال ذوى الرؤى الماركسيه فى عضوية المجلس، بحجة انه منتمى الى حزب التجمع الشيوعى الملحد • لقد تدخلت الاداره العليا فى عدم انجاح العامل " خالد عبد السيد " عضو مجلس الاداره الحالى

(*) مقابلة مع احد الاخباريين بمقر الشركه بالقاهره •
(١) محضر اجتماع مجلس الاداره فى ١٩/٣/١٩٨٠•

ونظرا لما تتسم به منطقة الودى من عصبيات قوية نجح هذا العضو رغما عن ارادة الاداره والدوله معا ٠

وفى خاتمة هذا الفصل يمكن القول ان هذا التنظيم ارتبط فى كل مراحله بالمجتمع الكبير باعتباره جزء من كل ٠ ويوضح التطور التاريخى لهذا التنظيم ان الاداره العليا سواء كانت من اهل الثقه او من اهل الخبره جاءت بقرارات فوقيه سلطويه ، وانها برغم توجهاتها الفكريه الا انها اتسمت بالخط الفكرى العام للدوله ٠ والواقع ان التفاوتات الطبقيه فى داخل التنظيم كانت انعكاس للتفاوتات الطبقيه فى المجتمع الكبير وذلك باعتباره احد الاصعده للعديد من التناقضات التى تاتى من جراء عملية البناء المستمره هذا من جانب ومن جانب اخر لان التنظيم يعمل فى اطار ثقافى ومجتمعى ، ويتاثر بكل التغيرات التى تطرأ على المجتمع ، ومن ثم فهو لا يوجد فى فراغ بل يعمل فى ظل مجتمع يخضع لظروف سياسيه واقتصاديه وثقافيه تخضعه للتكيف معه اذا ما اراد البقاء ٠

والتنظيم مكون من طبقات اجتماعيه متباينه ، لكل منها مصالحه المتفاوته مع الاخر ، وتسعى كل منها للدفاع عنها وتدعيمها ٠ ومن الطبيعى ان يعكس هذا الموقف صراعات عديده حول السلطه والقوه والنفوذ ، اى صراع بين الاداره والعمال ، وصراع بين المديرين وانفسهم ، وصراع بين صغار الرؤساء والمرؤسين ٠ ومن ذلك فلا يمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطره ومصادر القوه والبناء الايديولوجى للمجتمع ودور الجماعات والقوى التنظيميه الخارجيه فى تقوية او تهديد بناء التنظيم وعملياته ونتائج الانشطه والايديولوجيات التنظيميه بالنسبه للمجتمع ككل ، ومن ثم العلاقه بين الابنيه المجتمعيه والجماعات والمصالح والتنظيمات ٠

والملاحظ لخط سير هذا التنظيم يرى انه قد عانى من عدة اشياء يمكن اجمالها فى :ـ

اولا ـ عدم تمكنيه من العمل بكامل قدرته الانتاجيه ، هذه القدره التى تفوق حاجة السوق من جهة ، ومنتجاته لم تتمكن بسبب السعر والجوده من غزو الاسواق الخارجيه من جهة ثانيه .

ثانيا ـ عدم حصوله على الحمايه التامه لكل منتجاته بسبب عدم اهلية بعض منتجاته من الناحيه الفنيه للحصول على هذه الحمايه .

ثالثا ـ انخفاض انتاجية العمل الصناعى التى تظهر فى ضعف مرور العامل ، وارتفاع معدل اعطال الالات نتيجة قدمها ، وقلة المواد الاوليه نظرا لاستيرادها .

رابعا ـ ابتعاد التنظيم عن مبادئ واصول الاداره الصناعيه الحديثه ، فقد قل التعاون بين العمال والاداره والتخصص الفنى الذى ينجم عادة عن تقسيم العمل وتوزيع السلطه كل بحسب تخصصه وامكانياته ، الامر الذى انعكس فى النهاية على خطط الانتاج .

ويظهر مما سبق ان الاداره العليا التى تعاقبت على هذا التنظيم ابدت ولاء كبير الى ايديولوجية الدوله فى جميع مراحلها ، برغم اختلاف توجه هذه الاداره ، كذلك اظهر هؤلاء تمتعهم بالسلطات الكافيه لتسيير العمل من خلال موقعهم ، فمنهم من عمل وفق المبدأ الديكتاتورى ومركزه السلطه ومنهم من عمل وفق مبدأ التسلسل الادارى . ويظهر ايضا ان الاداره العليا فى فترة عسكرة الاداره لم يعبروا عن مواقف ليبراليه ديمقراطيه تجاه مجموعة

القضايا الاجتماعيه والاقتصاديه داخل التنظيم ، وهذا الموقف يتفق تماما مع ما ذهب اليه محمد حسنين هيكل بقوله " ان البيروقراطى ينظر الى غيره بشئ من التعالى والكبرياء ، فلقد تعود على دور العازل بين السلطه السياسيه وبين من يعمل معه ، فهو تحت السلطه كيفما كانت وفوق الجماهيره ومن ثم فهذا الوضع يخلق هوة بين الاداره والعمال " . وثمة رؤية تسود هذا الوضع مفادها ان المنفعه الشخصيه كانت الهدف الاول والاساسى من وراء السعى الى الوظائف العليا وليس خدمة المصلحه العامه . والواقع ان هذا النمو يبدو وانه تاثر كثيرا فى الفتره التى عاش فيها تحت حكم الاستعمار والذى كان خادما لمصالحه .

ان هذه الاداره تخدم مصالح طبقيه معينه ، الا وهى الطبقه الحاكمه كما تخدم المصالح الشخصيه له ولاقربائه ولاهله ولاصدقائه ولمعارفه قبل الخدمه العامه (١).

ويوضح تاريخ التنظيم انه بدء من عمله الاول اى من بداية عسكرة الاداره فيه كانت الاداره العليا بمثابة نظام رئاسى ابوى Ratenal system له عقلية تسلطيه ، ومركزه للسلطه ، وتفرد فى الرأى ، وصراع بين الخبره والعمال على السواء ، وسيطرة التسلسل والحسوبيه فى العلاقات ، ومن ثم فكان التنظيم من خلال ادارته الديكتاتوريه اداة طيعه فى يده . وبناء على ذلك فقد ابتعد كل من الاداره والعمال عن السلطه ، ولكن بانتقال الاداره الى احد التكنوقراط وباتباع سياسة الدوله فى ادخال العمال الى مجلس الاداره يكون قد تغير الوضع تماما . ويمكن القول ان الدوله هنا والاداره العليا بادخالهم العمال الى مجلس الاداره يتفق مع ما ذهب اليه فردريك موشر Fredrick Mosher فى مزايا مشاركة العمال فى الاداره ، والتى

---

(١) محمد حسنين هيكل ، سلسلة مقالاته عن المشاكل الاداريه فى مصر ، الملحق الاسبوعى الاهرام ، ٦ و ١٣ و ٢٠ مارس ١٩٦٤ .

يذهب فيها الى :

١) المساعدة على اتخاذ قرارات افضل بسبب تبادل الاراء المختلفه على جميع المستويات الاداريه ٠

٢) تنمية روح التعاون بين الاداره والعمال ، ومقاومة التناقضات والصراع٠

٣) مساعدة العمال على تعميق ذاتيتهم ، ومن ثم اعطاء فعاليه وكفايه تنظيميه افضل ٠

٤) ارتباط العمال بدرجة كبيره بالتنظيم ، وسيادة نمط من العلاقات الحسنه بينها وبين الاداره ٠

٥) تطور المبادئ التى تدعو الى الديمقراطيه فى التنظيم واحترام الفرد والمساواه وحماية الاقليه والاغلبيه على السواء من القرارات التعسفيه(١).
والاستقرار التاريخى لهذا التنظيم يكشف عن ان ثمة علاقة جدليه بين تمركز السلطه والتسلسل الرئاسى ، فحين تتمركز السلطه لا يوجد تسلسل رئاسى يحدد السلطه ويعين الاختصاص ، وحين يوجد تسلسل رئاسى تتحدد السلطه ويوجد الاختصاص وبالتالى تنتفى فكرة تمركز السلطه ٠

والواقع انه من خلال حكم الاداره العليا لهذا التنظيم اوضحت انه كلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما اظهرت الاداره العليا اتجاهات ليبراليه فى علاقاتهم بالعمال وبالاداره الوسطى ، وكلما انخفض التعليم كلما حدث الاستبداديه وحكم الفرد ، وابتعدت الاداره عن التخصيص وتقسيم العمل ٠ فاذا كان مختاح

---

(١) انظر :

توازن التنظيم فى يد الاداره ، فانها كانت فى عهد قيام التنظيم سببا فى اختلال هذا التوازن نتيجة ما قام بينهما وبين العمال من صراع . والاستهانه بقدرات العمال . وفى المقابل فعندما استدارت الاداره لهؤلاء العمال فى الاونه الاخيره . نتج عن ذلك ان استدارت العمال ايضا لهذه الاداره وارتبطوا واندمجوا معها ، وبالتالى انسلخوا عن قضاياهم .

وبناء على ذلك يمكن القول ان الاداره فى هذا التنظيم كانت مركز القوة الحقيقى ، وانها كانت دون غيرها القادره على ادارة التنظيم اما بطابع اوليجاركيا متسلطا ، او بطابع ديمقراطى ليبرالى . ويزعم الباحث ان كل من ذلك كان مستمد من الاتجاه العام للدوله . ولكن ثمة نقص فى كل من الطابعين يرجع فى المقام الاول الى غياب الهدف القومى فى ترشيد السلوك الادارى .

فصل ختامي

" حول اسهام الدراسة وحصادها "

تحظى الدوله فى المجتمع المصرى بمركز متميز منذ اقدام العصور . فقد كان لاستمرارية الحياه على تراب مصر العامل الاول فى وجود حكم مركزى له جيش قوى يستطيع تحقيق قدر ادنى من التماسك والوحده الوطنيه . والجدير بالذكر ان هذه الاستمراريه تأتــى من خلال احد امرين : اولهما الاعتماد علــى الرى الصناعى فى الزراعه ، وثانيهما موقع مصر الاستراتيجى . واذا كان الامر الاول ادى الى انعدام الملكيه الفرديه للارض وتفرد الدوله او الحاكم بهذه الملكيه ، فان الامر الثانى هو الذى حدا بأهمية دور الدوله المركزيه لحماية الارض المصريه من الغزوات الاخطار الخارجيه .

ومع امتدادات الدوله وتقدمها الاقتصادى وازدياد درجات التحضر كانت قدرة الحاكم على السيطره ضعيفه ، مما دعاه الى الاستعانه باخرين فى الحكم يمكن ان نطلق عليهم الصفوه الحاكمه . ولكسب ولائهم كان الحاكم غالبا ما يكافئهم بمنحهم حق تمليك الارض ، ولم تقف حدود العطايا عند هذه الصفوة الحاكمه ، بل امتدت لتشمل كبار رجال الجيش وكبار رجال الدين وكبار الموظفين ، وذلك ايضا حتى يضمن ولاءهم له . اذن فالعلاقه بين الدوله والموقع الاستراتيجى ليست احاديه الجانب ، وانما هى علاقه جدليه تطورت مع تطور قوى الانتاج ، فهنا نجد صورة التناقض بين المركزيه واللامركزيه نجد نفس الصوره بين الملكيه الفرديه والملكيه الغير فرديه لوسائل الانتاج .

والخصوصيه التاريخيه لدور الدوله فى المجتمع المصرى تفرض تدخل الدوله فى كل الامور . ولكن المستقرأ للتاريخ الاجتماعى الاقتصادى للمجتمع المصرى يستطيع ان يستوضح ان هذا التدخل قد يضيق ويتسع فى آن اخر ، وقد يأخذ شكلا رياديا اوتابعا ، او قد يأخذ تدخل الدوله اشكالا مباشرة او غير مباشرة او خليط منها ، وقد يتخذ مسلكا اشتراكيا او رأسماليا ، اى يصبح

فى كل هذه الدورات دور الدوله قائم موضوعيا . والدوله هنا من على قمة الحكم الذين لهم القدره على توجيه دفه الامور . وباعتبار ان الدوله تفرض نفسها على المجتمع المصرى فى كل الحقب التاريخيه فان منطلقات الباحث تحددت من خلال هذه الرؤيه ، ومن ثم فهو يرى انها العامل الاساسى فى اختيار انماط التصنيع والقائمين عليها .

وترى الدراسه ان عمليات التصنيع ترتبط بالاحداث السياسيه اوثق الارتباط ، حيث ان السياسه تشكل الاطار الواقعى لهذه العمليه التنمويه والتصنيع فى مصر يعتبر احد عوامل التغيير البنائى . ومنذ بداية مصر الحديثه الذى يرى الباحث ان بدايتها تبدأ من الحمله الفرنسيه ، مر المجتمع بالعديد من التحولات ابرزها انماط التصنيع . والمراحل التصنيعيه التى عرفها المجتمع المصرى خمس مراحل تصنيعيه : اولها تجربة محمد على وقد عرفها الباحث بانها مرحلة التصنيع من خلال رأسماليه الدوله والاستبداد الشرقى ثم تجربة الخديوى اسماعيل ، والمرحله الثالثه تجربة التصنيع من خلال الرأسماليه الوطنيه ثم تجربة عبد الناصر من خلال رأسمالية الدوله ورموز الاشتراكيه واخيرا المرحله الخامسه تجربة السادات والانفتاح على الغرب .

والتصنيع فى مصر على هذا النحو تعددت مشاربه الايديولوجيه واطره السياسيه فكان دائما يأتى بقرار فوقى . والجدير بالذكر ان ثمة تشابها بين هذه الانماط ، وبالتالى يمكننا الربط بين تجربة محمد على وتجربة عبد الناصر ، ووضع تجربة اسماعيل وتجربة السادات فى فئه اخرى . فاذا كانت تجربة كل من محمد على وعبد الناصر قد اعتمدتا على رأسمالية الدوله من خلال رؤية فوقيه سلطويه قوميه ، فهما فى نفس الوقت عملا على الاستقلال السياسى والاقتصادى والتحلل من اسار التبعيه الغربيه ، وهما فى نفس

الوقت يتشابهان فى انطباق النظام العالمى عليهما من اجل دحض امتدادهــا فى عامى ١٨٤٠ و ١٩٦٧ ٠

اما تجربتا السادات واسماعيل فهما يتشابهان فى اعتماد كل منهمــا على التوجه للغرب والاستدانه منه ، والانفاق البذخى والتفاخرى والابتعــاد عن الرؤيه القوميه للتنميه ٠

واستقراء تاريخ التصنيع فى مصر يوضح ان اختيار القائمين على الصناعــه كان مثل قرارات التصنيع ، فهم جاءوا ايضا بقرارات سلطويه ، وان هــذه القرارات الفسوقيه توضح تعاقب نمطين من الاداره ، احدهما عرف بنمط اهــل الثقه ، والاخر عرف بنمط اهل الخبره ٠ والاداره فى المجتمع المصرى كانت علــى الدوام من صنع المجتمع ، فهى من اقدم الانظمه الحكوميه التى عرفها التاريــخ ٠ والنظام الادارى للمجتمع المصرى هو نتاج للصفوه الحاكمه وللصراعات الطبقيــه القائمه ٠ فاذا كانت احدى سمات الاداره فى المجتمع المصرى منذ القدم "المركزيه" فان هذه المركزيه هى احدى مشكلاتها فى العصور الحديث ، وقد فرض ذلــك الطبيعه الايكولوجيه لمجتمع يتصف بالطبيعه النهريه ٠ ومنذ القدم لعبت الاداره دورا مزدوجا : احدهما يتمثل فى الحفاظ على الوضع القائم ، والاخر يتمثــل فى الزود عن الوطــن فى مواجهة القوى الداخليه والخارجيه المضاده ٠

وباعتبار ان المجتمع المصرى مجتمع نهرى ، فان التاريخ السياسى لمصــر يوضح ان النظام الادارى كان بين رحى نظامين : النظام السياسى البيروقراطى ، والنظام السياسى الاوليجاركى ٠ والواقع ان التبدل بينهما الذى شهدته البنيــه الاجتماعيه يمكن النظر اليه من خلال فكرة الدورات السياسيه التى تعنى ان اوجــه ازدهار الدوله بمثابة ازدهار مركزيه الدولة ، وان الضعف يعنى اللامركزيــه

والمنافسه السياسيه والاوليجاركيه ٠

ويوضح التاريخ الاجتماعى والاقتصادى للمجتمع المصرى اهم الدورات التى شهدتها تتمثل فى الفترة التى اعقب انهيار نظام محمد على ، والذى تحولت بعده الفئات الاجتماعيه الى طبقة اوليجاركيه فى ظل الحكم البريطانى ، تم سا عد فيما بعد على التحكم فى البنيه الاقتصاديه والماليه والتجاريه ، وظهور ما يسمى بالطبقه البيروقراطيه وطبقة ملاك الاراضى ٠ وما ان قامت ثورة يوليو ١٩٥٢ حتى تغير الوضع ، فظهر ما يسمى باهل الثقه واهل الخبره وفى هذا الصدد ينبغى ان نذكر ان هؤلاء كانوا انعكاسا للاحوال والافكار وانماط السلوك والظروف الاجتماعيه والسياسيه والاقتصاديه السائده ٠

وقد خلصت الدراسه الى ان اهل الثقه يتمثلون فى العسكريين ومن رفع الولاء والشعارات للنظام القائم ايضا والمخلصين للقاده السياسيه ، اما اهل الخبره فهم التكنوقراط والفنيين الحاصلين على شهادات ومؤهلات فى مجال تخصصاتهم ٠

وتوضح الدراسه ان العسكريين يعتبرون المصدر الرئيسى لمجموعة التغيرات التى طرأت على التشكيلات الاجتماعيه فى بلدان العالم الثالث ٠ لقد لعب الجيش دورا رئيسيا فى عمليات الاستقلال الوطنى ، فهو يعد مصدر الانقلابات ، والانقلابات المضاده على مسرح العالم الثالث ، ومن ثم الطبقه الحاكمه ٠ وما ان يحتل الجيش الحكم حتى يزيح جميع السياسيين من الساحه ، ثم يجمع قواه لايجاد رؤية سياسيه تكون اطارا له فى كل توجهاته ٠ والجدير بالذكر ان الجيش حين يستولى على السلطه غالبا ما تنعدم رؤيته ، اذ لا يكون امامه سوى السيطره التى كانت بمثابة الاغراء ٠ وهذا هو وضع رجال ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ٠

وعلى الرغم من ان العسكريين قد اعلنوا رغبتهم فى ممارسة الحكم ، الا انهم

احكموا قبضتهم على السلطه السياسيه ، وسيطروا على صنع القرارات ، وعززوا قوتهم ، وكان سبيلهم في ذلك انهم افسحوا الطريق امامهم من مجموعة السياسيين الذين تسيدوا المسرح الاجتماعي عشية الثوره ، وانشأوا تنظيمات سياسية جديده تعبر عن منطلقاتهم ، وبهذه السيطره ذهب الضباط الى السيطره على قمة المناصب المدنيه . وجدير بالذكر ان هذه الفتره تعتبر التاريخ الحقيقي لتبلور وبزوغ اصطلاحي الثقه والخبره .

لقد شهد المجتمع المصري ما يناقض النظريه الكلاسيكيه للديمقراطيه التي تذهب الى ان النظام السياسي الديمقراطي يفرض الحياد السياسي للجيش والذي لا يمكن اقامته هذا النظام الا من خلال ابعاد الجيش عن العمليه السياسيه وترسيخ السيطره المدنيه على المؤسسه العسكريه ، وابعاد الشعور الوطني عن كل التزام من اجل الحريه . ولكن الجيش المصري من خلال انقلابه في ٢٣ يوليو ١٩٥٢ لم يقتصر دوره على الدفاع والامن ولكنه تدخل في العمليه السياسيه واحتل مناصبها .

ويوضح تدخل الجيش ان العسكريين بعد توليتهم السلطه واجهتهم نوعا من عدم وضوح الرويه . فهم لم يمارسوا السلطه كقادة موثرة ، بل مارسوها بهدف الهيمنه والتفوق على الاخرين . اضف الى ذلك انهم حين ارادوا التحالف مع المدنيين ، خرجت صورة هذا التحالف غير متكافئه ولصالحهم ، رغم الاتفاق والاشتراك في منظومة القيم والسلوكيات ، والحاجه اليهم في ادارة التنظيمات المدنيه خاصة بعد الايام الاولى من الانقلاب. وبعد سيطرة العسكريين اخذت العلاقه بينهم وبين المجموعه الاداريه القائمه شكلا عدائيا من جانب ، وعدم الثقه فيهم من جانب اخر . ولم تقف العلاقه العدائيه عند هذا الحد بل

امتدت لتشمل المشاركه الشعبيه ، فهم حينما سيطروا ارادوا خلق هدوء سياسى وعدم الازعاج التى تسببه المؤسسات السياسيه ولما كانت العمليه السياسيه فى طبيعة تطورها تحمل فى طياتها التناقض والانقسام ، فان اهتمام العسكريين بمركزية السلطه ، جعلهم ينظرون الى ايجاد نوع واحد فى المجتمع تنتهى فيه سمات مظاهر الصراع او التنافس . لقد عمد العسكريين الى ايقاف وتجميد جميع الانشطه السياسيه بصورة واضحه ، اذ حجروا على الاحزاب السياسيه ، وفرضوا القيود على السياسه .

ولجأت العسكريه المصريه بعد قفزتها على السلطه الى تحقيق تماسكها ، وفى ذلك لجأت الى تخليص النظام الادارى من تضخمه وحولت مؤسساته الى ادوار اداريه ، ثم بسطت النفوذ على الجهاز الادارى لعدم استقلاله من جهة وتحديد الوظائف العليا للجهاز الادارى لمن يرتبط بهم بالروابط الشخصيه ومن يدينون لهم بالروابط العسكريه من جهة اخرى .

لقد اضطرت الصفوة العسكريه التى امسكت بزمام الامور الى الاستعانه بالمقربين منها ، والذى ينطبق عليهم مفهوم الثقه . فكان الانتساب للثوره عاملا قويا فى وجودهم فى الحكم ، ومن ثم فى الاستيلاء على قمم السلطه سواء فى الوزاره او فى السلطه التنفيذيه والاداريه . لقد ادى زحف صفوة العسكريين الى الساحه وتزايد احجامهم اهم سمات الثوره ، فكان الانتماء لهم بمثابة صك الولاء للحصول على المراكز الرئيسيه فى مختلف المناصب بدءا من الوزاره ورئاستها والتنظيم السياسى الى المؤسسات والشركات الصناعيه والاقتصاديه . والواقع ان هذه المناصب كان تفرضها ظروف الصحبه والدفعه والمعرفه والعلاقات الشخصيه والمحاباه والمصالح الشخصيه والتى كانت فى نفس الوقت اما هدية لصاحبها او الرغبه فى التخلص منه . ولم تقف حدود غزو العسكريه المصريه الى مختلف المؤسسات

القائمه ، بل ايضا وبيت الحياه العماليه ونقاباتها تحت اقدامهم ، ويتضح ذلك فى افعال الثوره تجاه العمال والتى انتهت بشنق العاملين خميس والبقرى .

ان افتقار العسكريين الى روئية ايديولوجية واضحه وتنظيم سياسى يوجههم بعد حركتهم فى يوليو ١٩٥٢ ، من اهم الاسباب التى ادت الى طرح مفهوم اهل الثقه والذى ادى بالتالى الى تضخيم دور الضباط وانتشارهم فى مختلف التنظيمات السياسيه والاجتماعيه والاقتصاديه والثقافيه لقد ادى عدم وجود تنظيم سياسى للثوره الى تخبيط المجموعه القائده فى وضع معايير اختيار الافراد الذين يمكن الاعتماد عليهم ، لذا نجد ان مسألة الاختيار كانت تدور حول المعرفه الشخصيه والصحبه والدفعه والولاء الشخصى ، والذى فى نهاية الامر ادى الى بناء الاشتراكيه من غير اشتراكيين حقيقيين .

فاذا كانت الثوره من خلال روءاها قد دفعت برجالها فى مختلف القيادات الاداريه التى خلت بعد عمليات التطهير والاقاله بمنطق تفضيل اهل الثقه على اهل الخبره ، فان هذه الروئيه اضحت الايديولوجيه الثوريه فى تصنيف القيادات . وقد سمح ذلك بفرض ذوى القربى والدائرين فى فلكهم على قمم الادارات المختلفه ، وبالتالى فقد ابتعد عن الساحه او عمل تحت سيطرتهم اهل الصلاحيه والخبره باعتبارهم ممن لا يتصفون بهذه الصفه وخاصة بعد عام ١٩٥٤ ـ الذى فيه تعالى رجال الجامعه على رجال الثوره .

ونستطيع ان نستدل على ذلك بدءا من تنظيمات الدوله المختلفه من هيئة التحرير وصولا الى الاتحاد الاشتراكى التى فيها تولدت عوامل الثقه عن طريق قيم الولاء والرياء والتملق . واذا كانت الثوره قد دفعت بالعسكريين فى المناصب القياديه العليا من خلال مفهوم الثقه ، فان اصطفاء المناصب الاداريه

الاخرى قد تولدت ايضا عن طريق نفس المفهوم . ونحن بصدد الحديث عن امتدادات الثوره فانه اذا كان مفهوم الثقه فى الخمسينات والستينات قد وقف عند حدود معايير الولاء والدفعه والصحبه والشلله والصداقه ، فان الاختيار فى حقبة السبعينيات كان وفق مفاهيم المصاهره والولاء للتوجهات الجديده والتمثيل لها والمصالح المشتركه والمعارف والاقارب والحصول على مزايا المواقع الطبقيه الجديده .

وعلى ذلك يمكن القول ان احتراف العسكريه فى الفتره الاولى من الثوره سهل وصول الكثير من ضباط الجيش الى السلطه . ويكشف هذا تاريخ مصر بدءا من "حورمحب" مرورا "بمحمد على" وحتى ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ . وعلى الرغم من ان انتماءات الكثير من العسكريين قد تتباين عن نشأتهم الطبقيه ، فان هذا لا ينفى وجود عدد غير قليل منهم كانوا يتمنون عشية الثوره الى الطبقات الاجتماعيه الوسطى والعليا ، وهذا ما جعل عبد الباسط عبد المعطى (*) يذهب الى ان الوضع الاجتماعى كان ممهدا ومدعما لاحتمالات الوصول الى السلطه ، ذلك الموقع الذى لولاه ما كان لهؤلاء العسكريين ان يتوصلوا الى السيطره .

لقد لعبت الصحبه والدفعه فى العسكريه ، والمصاهره دورا فى اختيار الاداره واذا كان معايير الاختيار فى العسكريه للصحبه والدفعه والولاء فى الفترة الاولى من الثوره — الخمسينيات والستينيات — فى الاختيارات المختلفه فى مواقع السلطه ، فان المصاهره والولاء ايضا قد لعبت دورا هاما فى

(*) عبد الباسط عبد المعطى ، الثوره والسلطه فى مصر ، مجلة العلوم الاجتماعيه ، العدد الثالث ، السنه العاشره ، الكويت ، سبتمبر - ١٩٨٢ ، ص ١٧٨.

الفتره الثانيه من الثوره " اى حقبة السبعينيات " ولا يقف هذا الوضع بدا، عند الثوره ، فقد ذكر التاريخ ان ذلك يبدأ فى ممارسات العصور القديمه عند " حور محب " و " آبى " و " سينوح " الذين جمعهم ظروف الصحبه ، وكذلك زواج " حور محب " من احدى اميرات القصر الذى كان بمثابة الدافع للاستيلاء على العرش .

واذا كان العسكريون باعتبارهم اهل الثقه قد وصلوا الى اعلى المناصب القياديه ، ومن ثم الانتفاع من ورائها فى فترة الخمسينيات والستينيات ، فان التكنوقراطيين ايضا قد اتيح لهم فرص الوصول الى السلطه فى مرحلة السبعينيات شأنهم شأن اهل الثقه . فعلى الرغم من انها قد واجهت معضلات كثيره من خلال الصدام الذى وقع بينها وبين اهل الثقه ، وما احرزته من موقع متدنى مقارنه باهل الثقه فى حقبة الخمسينيات والستينيات ، الا انها تمتعت فى مرحلة السبعينات بكثير من الامتيازات المباشره والغير مباشره ، فهى فى هذه الحقبه كانت مؤيده للتوجهات الايديولوجيه للصفوه الحاكمه ، مما سمح لها فرص التدرج الاجتماعى والازدهار المالى .

وهنا يمكن القول ان الوقائع التاريخيه تعيد نفسها ، فالمجتمع المصرى يمر بما يسمى بحركة الدورات الجديده ، او التبدلات الجديده ، وهى الحركه التى تشبه الى حد كبير ما تم فى اعقاب انهيار دولة محمد على . فاذا كانت الصفوه الاداريه فى وقت محمد على قد تحولوا الى ملاك اراضى ، فانهم فى حقبة السبعينيات قد تحولوا الى رأسماليين . ان ظهور الطبقه الرأسماليه فى حقبة السبعينيات من بين صفوت اهل الخبره سمح لهم باحتكار السلطه وفى نفس الوقت اضحوا من بين صفوة الطبقه الحاكمه عن طريق الولاء للايديولوجيه المطروحه للدوله والثراء ، والمصاهره ، والتملق السياسى ، وبيع الشعارات فى مختلف المحافل .

وتعتبر الصفوه التكنوقراطيه التى ظهرت على مسرح الاحداث فى حقبة السبعينات ، هى نفس الصفوه التى استفادت من حقبة حكم عبد الناصر ، ولكن ما ان اختفى عبد الناصر عن الساحه حتى اعلنت تمردها على المبادئ الاشتراكيه التى علوا من خلالها ، وسارعوا الى تاييدهم للسياسات الاقتصاديه والاجتماعيه التى ناصرت الرأسماليه . ان ظهور اهل الخبره على الساحه ما هو الا تعبير عن احد مظاهر المنظومه الاجتماعيه والاقتصاديه السياسيه التى شهدتها حقبة السبعينات والتى فى نفس الوقت اخذت موقفا معاديا من مجموعة الافكار التى ساعدت فى ايجادها اولا ، والتى استفادت منها ثانيا .

لقد ادار اهل الخبره ظهورهم الى الشعارات الاشتراكيه وتنظيماتها ، تلك التى حققت وضعهم الوظيفى ، والذى من خلاله سمح لهم بكثير من الاتصالات والعلاقات وبالتالى الاتجاه الى القيم الرأسماليه . فاذا كانت الحقبه الناصريه سمحت لهم بالوظيفه ، التى حققوا من ورائها الكثير من الانتفاعات، فانهم فى حقبة السبعينات ومع تعاظم قيم الربح ، فقد تبنوا الاتجاه الرأسمالى الاقرب الى ميولهم وتوجيهاتهم ، والذى به وبمناصرته اضحوا اعضاء بارزين فى الصفوه الحاكمه .

وتوضح الدراسه ان الاداره فى المجتمع المصرى وجدت منذ العصور القديمه ، والدليل على ذلك ما ظهر من خلال نقوشات الفراعنه على معابدهم فى شخصية الكاتب الفرعونى الجالس القرفصاء ، ثم فى شخصية شيخ البلد فيما بعد . لقد كانت الاداره احد الضروريات الهامه لتسير مجتمع هيدروليكى يقوم على الرى الصناعى ، وبحكم وجودها فهى ذات صلة تاريخيه بالعسكريين الذين جاءوا الى قمة الحكم . فعلى الرغم من انها خرجت من بين صفوف الشعب ، الا انها كانت اداة القهر الوحيده فى وجهة هذا الشعب ، والمتفحص للتاريخ يستطيع

ان يخلص ان الادارة منذ الفراعنه قد تمركزت حول سلطة الحاكم ، وعلت على اقامة نظام مركزى يقوم على التحكم فى شتى المجالات . والجدير بالذكر ان هذه الاداره قد تأرجحت بين رحى العسكريين تاره وبين التكنوقراط والبيروقراطيه تارة اخرى ، ولكن فى كل منهما كان ينضوى اى نمط تحت الايديولوجيه السائده التى حددت مساراتها .

ولما كانت الدراسه قد ذهبت الى التعرف على نمط ادارة الثقه والخبره- اهتمامات الدراسه الاصليه - فانها خرجت بان كل من اهل الثقه واهل الخبره لم يوضعوا فى اماكنهم القياديه على رأس التنظيمات الصناعيه من خلال معايير الكفاءه والتعليم تلك المعايير التى يخضع لها معايير الاختيار فى التنظيمات الرشيده ، وانما كانت المعرفه الشخصيه والدفعه والولاء والثقه هى المحور الرئيسى ، ونستطيع ان نخرج من هذه الحالات بما يلى :

- ان المعرفه الشخصيه فى الاختيار هى المحل الرئيسى ، ويتضح ذلك فى فترة الخمسينات والستينات ، اما فى فترة السبعينات فكان التدرج فى الوظائف من القاع الى القمه هو احد المحكات فى تنصيب اى تكنوقراطى على قمة التنظيم اضف الى ذلك معيار الولاء للايديولوجيه السائده او التى تطرحها القاده السياسيه.

- توافق افراد الثقه والخبره مع النظام القائم ومع ايديولوجية الدوله السائده مهما اختلفت توجيهات افراد الاداره العليا مع التوجيهات القائمه.

- توضح حالة الخبره الاولى ان ثمة صراع بين افراد الثقه فى الاداره العليا وافراد الخبره الذين علوا تحت سيطرة افراد الثقه ، ويتلخص هذا الصراع فى محاولة فرض الاولى سيطرتها ومركزه القرار. فاذا كان ثمة صراع فى عملية اتخاذ القرار على المستوى السياسى ، ويتضح ذلك على قمة الهرم السلطوى

بين ناصر الذى كان بمثابة القائد الكاريزمى - الذى امسك بقمة هرم السلطـــه والتصق به فى نفس الوقت صورة الطابع النهرى البيروقراطى للنظام - ، وبـــين عامر الذى سيطر على العديد من المناصب فكانت له سلطة القرار فى مختلـــف المناحى . والقول انه مثلما شاهدت السلطه هذا الصراع ، شاهدت قمم التنظيمات مثل هذا الصراع .

- استمد اهل الثقه سلطاتهم وديكتاتوريتهم من منطق عسكريتهم ، وعسكرة النظـــام الاجتماعى الاقتصادى القائم ، وبالاحرى من كاريزمة القائد السياسى الـــذى تعملق داخليا وخارجيا بسبب الاحداث السياسيه التى شهدها الواقـــع الاجتماعى .

- عمل اهل الثقه من خلال ديكتاتوريتهم ومنطق العسكريه على فرض آرائهـــم على كافة اعضاء التنظيم ، مما حدا باحدهم ان يصطدم مع العمـــال تارة ومع المديرين واهل الخبره تارة اخرى .

- كانت مركزة الاداره فى صفوف اهل الثقه بمثابة العامل القوى فى التصرف فى سياسة التنظيم كيفما شاءت ، فسعت الى التعيين دون الالتزام باللوائح والقوانيـــن ، وايضا سعت الى التصرف فى حقوق التنظيم دون الرجوع الى مجلس ادارة التنظيم ، ومن ثم فى النهاية سمحت لنفسها ومن حولها من حاشية بالاغداق على انفســـهم بالمزايا الماديه والمعنويه .

- احتكر اهل الثقه جميع مزايا التنظيم التى كانت تأتى من خلال الدوله ، فكانت هى الوحيده ، دون غيرها الممثله لجميع السفريات الى الخارج من اجل التعاقدات او فى جلب آلات جديده ، او فى عرض منتجات التنظيم فى المعارضه ، او التعرف على الجديد فى اساليب العمل ، او فى الاشتراك فى الدراسات التى كانـــت

تمنحها الدوله لمختلف الاداريين .

ـ استغلت اهل الثقه مبدأ التقارير السريه والاذعان للسلطات ينعت بعض اهل الخبره بالشيوعيه وقد ادى ذلك الى ابعادهم ، وقد انتهزوا فى ذلك فرصة موقف الدوله منهم وخاصة فى ١٩٥٩ .

ـ انتشار فكرة مندوب القياده فى الايام الاولى بالسلطه وقد كان لصاحب هذه الصفه كامل السلطه والاهليه فى التنظيمات الصناعيه .

ـ استعلاء العسكريين على ما دونهم من اهل الخبره . لقد عملوا فى التنظيمات كالابقار المقدسه فى الديانه الهندوكيه ، لامحاسبه او معارضه .

ـ اذا كان العسكريون قد انتشروا على قمة التنظيمات الصناعيه ، فان سلاح المهندسين كان المورد الرئيسى لهم ، اما بالنسبه للضباط من غير المهندسين فكانوا يحتلون المناصب الاداريه الوسطى ، وقد تركزوا فى ادارات الامن او فى العلاقات العامه .

ـ عملية الثقه لم تكن صرف للدوله او توجهاتها او لكونهم من افراد العشيره العسكريه ، بل كانت ايضا للافراد المسيطرين على قمة الجهاز السياسى فى المجتمع ، اى ان منطق الولاء الشخصى ـ الولاء لمن ؟ ـ كان احد معايير عوامل الثقه .

ـ لم تكن الصحبه او الدفعه او الولاء الشخصى ، والانتماء للعشيره العسكريه هى المعايير الوحيده للاختيار فى الوظائف الاداريه العليا ، بل كان التملق والنفاق والتهليل لايديولوجية الدوله ، ولافراد القياده السياسيه العليا احد معايير الثقه ايضا .

- كانت توضع خطط التنظيمات الصناعيه فى حقبة تسيد اهل الثقه فى داخل التنظيم ، ولكن لكثرة الصراعات بينهم وبين اهل الخبره ، كانت تخرج خطة العمل بالتنظيم الى الوزاره وعن طريق الاذعان للسلطات بان اهل الخبره معوقين لخطط الانتاج ، ونعتهم بالشيوعيه ، فكانت تقضى خطط او سياسات العمل بالتنظيم عن طريق الوزير او المؤسسه ، وبذلك تنفذ آراء اهل الثقه رغم انف اهل الخبره الموجودين فى التنظيم .

- كثر فى التنظيمات الصناعيه كتبه التقارير السريه سواء من اجهزة المخابرات او المباحث او الامن القومى ، وقد كانوا بمثابة عيون لهذه الاجهزة لمراقبة كافة المناشط السياسيه .

- لقد استغل كثير من اهل الثقه ارباح التنظيمات للاغداق على انفسهم وعلى من حولهم ، دون النظر الى العمال الذين حققوا هذه الارباح .

- انتفع اهل الثقه من خلال مواقعهم الوظيفيه ، فعن طريق الدخول فى احزاب الدوله تمكن البعض منهم من الانتفاع بمباحوله ، ولخوف البعض من كتابة التقارير ولطمعه فى المناصب كان يسمح لهم بتمرير الكثير من الانتفاعات والمصالح الشخصيه ، وقد ادى ذلك بالاضرار بالاموال العامه .

- انتفع اهل الثقه من خلال مواقعهم الوظيفيه بالكثير من الميزات سواء عن طريق اتصالاتهم ، او عن طريق وجودهم على قمم التنظيمات القائمه ، فمنهم من رقى وعين محافظا ، ومنهم من حصل على توكيل احدى الشركات الاجنبيه ، او عمل بالتصدير والاستيراد ، او كون شركة مقاولات .

- اهل الثقه فى مجتمع عبد الناصر هم انفسهم الذين خلعوا ارديتهم وعلموا

بمنطق الرأسماليين فى حقبة الانفتاح فى ظل نظام السادات •

- تحالف السادات مع التكنوقراط والرأسماليين والتصاهر مع بعضهم • كل ذلك ادى الى تهديم الهياكل الانتاجيه القائمه • فمن طريق منطق الاستفاده الشخصيه لهؤلاء التكنوقراط ومساعدة القوانين الانفتاحيه التى تسهدت فى حقبة السبعينات حقق التكنوقراط فى هذه الحقبه كل مآربهم الذى حجبها عليهم عبد الناصر •

- ادى خلو الساحه من التنظيمات الديمقراطيه الى اعطاء الضباط الفرصة فى الوثوب الى المناصب الاداريه العليا الذين هم ليسوا اهل لها • ومن ثم اختيار اسهل الطرق فى تنصيب الاداره فى كل مراحلها •

- كان منطق جذب العسكريين الى المناصب الاداريه يهدف ابعادهم عن ثكناتهم العسكريه لعدم حدوث انقلابات مضاده •

- لابد من توافر عناصر الثقه والخبره معا فى اختيار المناصب الاداريه العليا فى التنظيمات الصناعيه بمعنى ان ينطبق فيهم شروط الولاء والصلاحيه فى آن واحد •

- تعايشت انماط اهل الخبره مع التوجهات الايديولوجيه المتباينه فمن ايد هذه التوجهات فى مختلف المحافل فى حقبة الخمسينات والستينات هم الذين سلكوا نفس الطريق فى حقبة السبعينات واحتلوا المراكز القياديه والاداريه العليا •

- كانت مشاركة العمال فى الاداره هامشيه وشكليه على طول الفترات • وظلت السيطره الفعليه لاعضاء مجالس الاداره "اهل الثقه" والبيروقراطيين

والتكنوقراط ، اما اذا وجد احد العمال فكان يتصف بالمحاباه للاداره العليا التى استقطبته وجذبته اليها من اول دخوله الي المجلس .

ومما سبق يستنتج الباحث ان الاداره العليا قد وجدت فى اشكال اربعة الاولى تدرجت فى سلم الوظيفه الاداريه ، والثانيه ركبت الموجه الثوريه ثم انتفعت واخذت اماكنها ، والثالثه نوع انتهازى تلون بما هو قائم ، اما النوع الرابع والاخير فهو نوع عمل بكد من خلال مبدأ الاخلاص للعمل والوطن ولكن دائما ما كان يعوقهم اما تعالى العسكريين الذين علوا تحت وطئتهم، او اصطدامهم بالمنتفعين الذين لا يريدون لاحد ان يظهر فى الصوره سواهم .

ومن خلال دراسة حالة التنظيم الذى وقع الباحث عليه اختياره الذى شهد عملية دوران القياده ، بين اهل الثقه واهل الخبره ، خلصت الدراسه الى :

- انه عقب قيام التنظيم عن طريق شراء البنك الصناعى من ورثه الايطاليين دفعت الحكومه باثنين من العسكريين ، الاول كان عضوا منتدبا فى مجلس الاداره وصاحب السلطه الوحيده ، والثانى بمثابة مندوب القياده ، وعلى الرغم من ان وجود اهل خبره ومتخصصين فى مجال الحراريات ، الا ان اهل الثقه احتكر السلطه ومن ثم عمل اهل الخبره تحت قيادته .

- على الرغم من قلة كفاءة اهل الثقه الا انه خول لنفسه جميع الصلاحيات ، فقد كانت سلطة رسم السياسه الانتاجيه تخضع له فقط دون مشورة اهل الرأى والصلاحيه الذين لهم خبرة الواقع الصناعى فى مجال الحراريات .

- اتسمت حقبة اهل الثقه " عضو مجلس الاداره المنتدب " بالتناقض والصراع بينه وبين الاداره حينا ، بين العمال حينا اخر . فعلى الرغم من رسح

التنظيم الا ان اهل الثقه لم يعط العمال حقوقهم بل اغدق على نفسه وعلى حاشيته ، الامر الذى ادى بالعمال الى الصدامعه.

- كانت سياسة التعيين تتم عن طريق اهل الثقه ، وكانت فى نفس الوقت لا تخضع لمعايير الكفاءه او التعليم ، بل كانت تخضع الى معايير الصحبه والمعرفه و المصالح الشخصيه . وفى هذه الفتره استطاع ان يدفع باحد افراد ما قبل الثوره الذى عاث فى الارض فسادا ولم يطهر والذى اوقفته الثوره . ولكن عقب دخوله هذا التنظيم استطاع ان يكمل مالم يستطيع فعله من فساد حين استلمت الثوره زمام الامور .

- استطاع اهل الثقه ان يجند كل ميزات التنظيم لصالحه سواء كانت ماديه او معنويه . فهو استفاد من خلال وجوده على قمة التنظيم وانفراده بالسلطه بجميع المزايا التى كانت تاتى اما من داخل التنظيم ، او من خارجه عن طريق الدوله .

- استمد اهل الثقه من وضعه العسكرى سلطته ، واستطاع ان يصول ويجول داخل التنظيم دون اعتراض من احد ، وحين وجدت معارضة من بعض الاعضاء استطاع ان يبعدهم عن طريق كتابة التقارير السريه ، ووصفهم بالاتجار بالشيوعيه وتحريض العمال .

- استطاع اهل الثقه من خلال الانفراد بالسلطه ومركزية القرار ان يتصرف فى توكيلات التنظيم الى احد معارفه دون علم مجلس الاداره وكذلك استطاع ان يضع له حساب مفتوح باسمه ليصرف منه وهذا التصرف يدعو الى الشك .
وعلى هذا يمكن القول ان العضو المنتدب اتسمت حقبته بكثير من التجاوزات سواء الماليه ، او فى نقص الانتاجيه .

- اذا كانت ادارة الثقه قد عملت من خلال مبادئ الديكتاتوريه في الحكم ، فــان اهل الخبره التي اعقبته قد عملت من خلال الديمقراطيه والذي بها ساد فــي التنظيم روح التعاون ، ولكن برغم وجود هذه الروح ، الا ان بعض اهـــل الخبره اتسم بتكوين الشلليه ، التي تولد عنها بالتالي عوامل النفاق والتملق .

- وايضا اذا كان اهل الثقه قد عمل من خلال اطار الايديولوجيه الســـائده في فترة وجوده ، فان اهل الخبره التي اعقبته قد عملت من خلال الايديولوجيه السائده في فترة وجود هم ايضا .

- لقد استحدث اهـــل الخبره طريقة الاجر بالانتاج ، فأحد التكنوقراط فـــي في حقبة الستينات قد ربط الاجر بالانتاج وهو في ذلك قد سبق الدولـــه في تطبيقها .

- وعلى الرغم من ان توجهاته تختلف عن توجهات الدوله المطروحه ، الا انـــه عمل في اطارها .

- تختلف فترة اهل الخبره عن فترة اهل الثقه في الاهتمام بجودة الانتاج وارتفاعه ، كما جاهدت من اجل انتاج الاصناف التي كانت تستوردها البلاد من الخارج .

- التنظيمات السياسيه التي طرحت على ساحة التنظيم كانت معوقة للكفاءات الـتي عملت مـن اجل النهوض بالانتاج ، فكانت غالبا اما تحرض العمال ، او تكتب تقريرا يفيد _ باطلا _ تجاوز الاداره العليا في ما هو مسموح لها في نطاق وظيفتها .

- دخل التنظيم في اطار الانفتاح الاقتصادي الايديولوجيه التي تسيدت حقبـــة السبعينات _ ومازال _ ، ومن ثم في فلك الرأسماليه العالميه ، ومـــن

خلال احدى القيادات التى تتصف بالخبره والذى يلتف حوله مجموعه من المنتفعين خرجت ثلاث شركات من بطن هذا التنظيم لينتج نفس منتوجات الشركه ، فينافسها - وفى النهايه - اثر ذلك على شكل التنظيم وكفائته مما اصابه بالكثير من الاختلالات .

- لقد ساعد فتح باب الهجره ، والتوسع فى المشروعات الاستثماريه ، الى ترك كثير من العمال ذات الكفاءه ذلك التنظيم ، وبالتالى اثر ذلك على شكل الانتاجيه .

... واخيرا يمكن القول انه اذا كان كل من اهل الثقه واهل الخبره قد عملا تحت مظلة الايديولوجيه القائمه فى المجتمع ، فان كل منهما جاء بقرار سلطوى فوقى . واذا كان العسكريون فى الفتره الاولى من الثوره قد استمدوا سلطاتهم من صلتهم بالجيش ، فان التكنوقراط فى الفتره الثانيه من الثوره استمدوا وضعهم من التوجهات الجديده ، التى هللوا لها بقوة مثلما هللوا للمبادئ الإشتراكيه من قبل .

ومن كل ما سبق تكون الدراسه قد سعت جاهده الى الاجابه على مجموعه التساؤلات التى طرحها الباحث فى البدايه . فالباحث من خلال عرض الخطوط العامه لاستخلاصات الدراسه والابتعاد عن الاسراف فى التكرار ، يأمل فى ان يكون قد اجاب بطريقة شموليه لا تجزيئيه عن كل ما اثارته الدراسه من قضايا . وعلى كل فالباحث لا يزعم انه قد طرح كل القضايا ، او اجاب على التساؤلات ، بل هى محاوله ، ودائما فأى محاوله عرضه للنقص ، وحسب الباحث ان يكون على قدر ما قدمه ان اصاب .

والله ولى التوفيق .

المراجـــــع

اولا :   باللغــه العربيــــــه

ثانيا : باللغــه الانجلــــيزيه

اولا : باللغه العربيـــه :

أ : ا لكتب والبحـــوث ٠

١ ـ ابراهيم د سوقى اباظه،الخطايا العشر من عبد الناصر الى الســادات ، دار مصر للطباعه ، الطبعه الاولى ، القاهره ١٩٨٣ ٠

٢ ـ احمد الحتــه ، تاريخ مصر الاقتصادى فى القرن التاسع عشر ، مطبعـــة المصرى ، القاهره ، ١٩٦٧ ٠

٣ ـ احمد حمروش ،الانقلابات العسكريه ، دار ابن خلدون ، الطبعه الاولى بيروت ، ١٩٨٠ ٠

٤ ـ ـــــــــــ ، مجتمع عبد الناصر ، المؤسسه العربيه للدراسات والنشر بيروت ، ١٩٧٨ ٠

٥ ـ ـــــــــــ ، مصر والعسكريون قصة ثورة ٢٣ يوليو ، المؤسسه العربيه للدراسات والنشر ، الطبعه الثانيه ، بيروت ، ١٩٧٧ ٠

٦ ـ احمد رشـــيد ، ادارة الافراد فى الحكومه والقطاع العام ، دار المعارف القاهره ، ١٩٧٥ ٠

٧ ـ ـــــــــــ ، مشاكل تطبيقيه فى ادارة المؤسسات العامه ، دار المعارف الطبعه الثانيه ، القاهره ، ١٩٧١ ٠

٨ ـ ـــــــــــ ، نظرية الاداره العامه ، دار المعارف ، الطبعه الثالثـه القاهره ، ١٩٧٤ ٠

٩ ـ احمد زايـــد ، البناء السياسى فى الريف المصرى تحليل لجماعـــات الصفوه القديمه والجديده ، دار المعارف ، الطبعه الاولى ،القاهره ١٩٨١ ٠

١٠ ـ احمد سليمان ابو زيد ، الاتـجاه الراديكالى فى النظريه السوسيولوجيـه رسالة ماجستير ، كلية الاداب ، قسم الاجتماع ، جامعة الاسكندريه ، ١٩٨٣ ٠

١١ - احمد صادق سعد ، تاريخ العرب الاجتماعي تحول التكوين المصـــرى من النمط الاسيوى للانتاج الى النمط الرأسمالى ، دار الحداثه ، الطبعه الاولى ، بيروت ١٩٨١،.

١٢ - ــــــــــ ، تاريخ مصر الاقتصادى والاجتماعى فى ضوء النمط الاسيوى للانتاج ، دار ابن خلدون ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٧٩.

١٣ - ــــــــــ ، مساهمة فى الدراسه النظريه للبيروقراطيه ، الطليعه ، العدد ٦ ، السنه ٩ ، يونيه ١٩٧٣.

١٤ - ادوارد باتالوف ، فلسفة التمرد نقد الايديولوجيه اليساريه الراديكاليـــه ، ترجمة سامى الرزاز ، دار الثقافه الجديده ، القاهره ، ١٩٨١.

١٥ - اسامه عبد الرحمن ، البيروقراطيه النفطيه ومعضلة التنميه مدخل الـــى دراسة ادارة التنميه فى دول الجزيره العربيه المنتجه للنفط ، عالـــم المعرفه ، العدد ٥٧ ، الكويت ، ١٩٨٢.

١٦ - اسعد عبد الرحمن ، الناصريه البيروقراطيه والثوره فى تجربة البناء الداخلى مؤسسة الابحاث العربيه ، الطبعه الثانيه ، بيروت ، ١٩٨١.

١٧ - اسماعيل صبرى عبد الله ، تنظيم القطاع العام الاسس النظريه واهم القضايا التطبيقيه ، دار المعارف ، القاهره ، ١٩٦٩.

١٨ - افانا سييف ، الاداره العلميه للمجتمع ، ترجمة كمال السيد ، دار الثقافه الجديده ، الطبعه الاولى ، القاهره ، يناير ١٩٧٥.

١٩ - السديرماكنتير ، ماركيوز ، ترجمة عدنان كيالى ، المؤسسه العربيـــه للدراسات والنشر ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٧١.

٢٠ - السيد الحسينى ، التصنيع والتحول فى العالم العربى ، دار ســـجل العرب ، الطبعه الاولى ، القاهره ، ١٩٨٢.

٢١- السيد الحسينى ، التصنيع والتنميه ، دراسة فى طبيعة النظام الاقتصادى العالمى المعاصر ، مقدمة الترجمه العربيه فى : الان منتجوى ، التصنيع فى الدول النامية ، ترجمة وتقديم وتعليق السيد الحسينى ، دار سجل العرب ، الطبعه الاولى ، القاهره ، ١٩٨٢.

٢٢- ______ ، الصفوه المفهوم والايديولوجيه ، فى : بوتومور ، مقدمة الصفوه والمجتمع ، ترجمة محمد الجوهرى واخرون ، دار المعارف ، الطبعه الثانيه ، القاهره ، ١٩٧٨ .

٢٣- ______ ، النظريه الاجتماعيه ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، الطبعه الثالثه ، القاهره ، ١٩٨١.

٢٤- ______ ، علم الاجتماع السياسى والمفاهيم والقضايا ، دار المعارف ، الطبعه الثانيه ، ١٩٨٢ .

٢٥- ______ ، نحو نظرية اجتماعيه نقديه ، مطابع سجل العرب ، الطبعه الاولى ، القاهره ١٩٨٢.

٢٦- ______ ، نظرية التبعيه حوار وجدل ، الكتاب السنوى الثانى لعلم الاجتماع ، اشراف محمد الجوهرى ، دار المعارف ، القاهره ، ١٩٨١.

٢٧- السيد عليوه ، ادارة المشروعات العامه فى الاقتصاد الاسرائيلى ، الهيئه العامه للكتاب ، القاهره ، ١٩٧٨ .

٢٨- انور عبد الملك ، " مشرف" ، الجيش والحركه الوطنيه ، ترجمة حسن قبيس ، دار ابن خلدون ، بيروت ، ١٩٧١.

٢٩- ______ ، المجتمع المصرى والجيش ، ترجمة محمود حداد وميخائيل خورى ، دار الطليعه للطباعه والنشر ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٧٤.

٣٠ ـ انور عبد الملك ، نهضة مصر تكون الفكر والايديولوجيه فى نهضة مصر الوطنيه ١٨٠٥ ـ ١٨٩٢ ـ الهيئه المصريه العامه للكتاب ، القاهره ١٩٨٣.

٣١ ـ ايراشاركانسكى ، الاداره العامه ، ترجمة عادل الهوارى ، مؤسسة سجل العرب ، القاهره ، ١٩٧٩.

٣٢ ـ باتريك اوبريان ، ثورة النظام الاقتصادى فى مصر من المشروعات الخاصه الى الاشتراكيه ، ترجمة خيرى حماد ، الهيئة المصريه العامه للتأليف والنشر ، القاهره ١٩٧٠.

٣٣ ـ بوب ساتكليف ، الامبرياليه والتصنيع فى العالم الثالث ، فى : الامبرياليه وقضايا التطور الاقتصادى فى البلدان المتخلفه ، ترجمة عصام خفاجى دار ابن خلدون ، بيروت ، ١٩٧٤.

٣٤ ـ بوتومور ، الصفوه والمجتمع ، ترجمة محمد الجوهرى واخرون ، دار المعارف الطبعه الثانيه ، القاهره ، ١٩٧٨.

٣٥ ـ ــــــــ ، علم الاجتماع والنقد الاجتماعى ، ترجمة محمد الجوهرى واخرون ، دار المعارف ، الطبعه الاولى ، القاهره ، ١٩٨٢.

٣٦ ـ بيرى اندرسون ، دولة الشرق الاستبداديه ، ترجمة بديع نظمى ، مؤسسة الابحاث العربيه ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨٣.

٣٧ ـ جاك ووديز ، الجيوش والسياسه ، ترجمة عبد الحميد عبد الله ، مؤسسة الابحاث العربيه ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨٢.

٣٨ ـ جلال احمد امين ، المشرق العربى والغرب: بحث فى دور المؤثرات الخارجيه فى تطور النظام الاقتصادى العربى والعلاقات الاقتصاديه العربيه ، مركز دراسات الوحده العربيه ، بيروت ، فبراير ، ١٩٨١

٣٩ ـ جلال احمد امين ، محاولة تفسير تحويل الاقتصاد المصرى من الاستغلال الى التبعيه ٦٥ ـ ١٩٨٠ نحو اقتصاد مصرى يعتمد على الذات ، الموتمر السنوى للاقتصاديين المصريين ، الجمعيه المصريه للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع ، القاهره ، ١٩٨١ .

٤٠ ـ جمال الدين محمد سعيد ، اقتصاديات مصر ، مكتبة النهضه العربيه الطبعه الاولى ، القاهره ، ١٩٥١ .

٤١ ـ جوده عبد الخالق "محرر" الانفتاح : الجذور .. والحصاد .. والمستقبل المركز العربى للبحث والنشر ، القاهره ، ١٩٨٢ .

٤٢ ـ ــــــ ، اهم دلالات الانفتاح ، الموتمر الثانى للاقتصاديين ، الجمعيه المصريه للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع ، القاهره ١٩٧٧ .

٤٣ ـ جون مينفيز وفرانك شيروود ، التنظيم الادارى ، ترجمة وتعليق محمد توفيق ، فرى وخير الدين عبد القوى ، مكتبه النهضه المصريه ، القاهره ١٩٦٥ .

٤٤ ـ حسن احمد توفيق ، الاداره العامه ، دار النهضه العربيه ، القاهره ١٩٦٢ .

٤٥ ـ حسن الاشمونى ، التصنيع طريقنا الى الرخاء ، دار المعارف القاهره ، ١٩٦١ .

٤٦ ـ حسين قدرى ، هو والذين كانوا معه ، مكتبة القاهره للثقافه العربيه القاهره ، ١٩٧٠ .

٤٧ ـ خليل النقيب ، البيروقراطيه والانماء ، معهد الانماء العربى ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٧٦ .

٤٨ ـ رفعت السعيد ، تأملات .. فى الناصريه ، دار الطليعه للطباعه والنشر الطبعه الثانيه ، بيروت ١٩٧٩ .

٤٩ ـ رمزى زكى ، قضية الديون الخارجيه ، الانفتاح وَ الحيزه .. والحصاد .. والمستقبل ، جودة عبد الخالق ز" محرر " ، المركز العربى للبحث والنشر ، القاهره ، ١٩٨٢.

٥٠ ـ روجيرفالك ،مهنة الاداره هل هى فن او مهنه ، ترجمة السيمونانسى ، دار الكتاب العربى للطباعه والنشر ، القاهره ، ١٩٦٧.

٥١ ـ روجر اوين ، مصر واوربا الحقبه الفرنسيه الى الاحتلال البريطانى ، فى دراسات نظر ، فى الامبرياليه ، اعداد ،روجرا وين سوتكليف ، ترجمة وميض نظمى وكاظم هاشم ، جامعة بغداد ، العراق ، ١٩٨٠.

٥٢ ـ روبرت مايرو وسمير رضوان ، التصنيع فى مصر ١٩٣٩ ـ ١٩٧٣ السياسه والاداء ، ترجمة صليب بطرس ، الهيئة المصريه العامه الكتاب ،القاهره ١٩٨١.

٥٣ ـ سعد الدين ابراهيم ، مدخل فهم مصر ، فى مصر فى ربع قرن ٥٢ ـ٧٧ دراسات فى التنميه والتغير الاجتماعى ـ سعد الدين ابراهيم " محرر" معهد الانماء العربى ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨١.

٥٤ ـ سعيد عبد مرسى ،الايديولوجيا ونظرية التنظيم فى علم الاجتماع الغربى دراسه تحليليه نقديه ،رسالة ماجستير كلية الاداب ، قسم الاجتماع جامعة الاسكندريه ، ١٩٨٣.

٥٥ ـ س . كلود والابن جورج ،تاريخ الفكر الادارى ، ترجمة احمد حموده ، مكتبة الوعى العربى ، القاهره ، ١٩٧٢.

٥٦ ـ سمير امين ، والتطور اللامتكافى" دراسة للتشكيلات الاجتماعيه للرأسماليه المحيطيه ، ترجمة برهان غليون ،دار الطليعه للطباعه والنشر ، الطبعه الثالثه ، بيروت ، ١٩٨٠.

٥٧ - سمير امين ، التراكم على الصعيد العالمى نقد نظرية التخلف ، دار ابن خلدون ، بيروت ، ١٩٧٨ .

٥٨ - سمير نعيم احمد ، النظريه فى علم الاجتماع دراسة نقديه ، دار المعارف ١٩٧٩.

٥٩ - طلال الهابا ، قضايا التخلف والتنميه فى العالم الثالث ، فى المنهج دار الطليعه ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٧٩.

٦٠ - عادل حسين ، الاقتصاد المصرى من الاستقلال الى التبعيه ٧٤ - ٧٩ " جزئين " ، دار الوحده ، بيروت ، ١٩٨١.

٦١ - عبد الباسط عبد المعطى ، اتجاهات نظرية فى علم الاجتماع ، سلسلة عالم المعرفه ، الكويت ، اغسطس ، ١٩٨١.

٦٢ - __________ ، فى نظرية علم الاجتماع ، دار الكتب الجامعيه ، الاسكندريه ١٩٧٣ .

٦٣ - __________ ، مطالعات نقديه فى الاتجاه السوفيتى فى علم الاجتماع مكتبة الانجلو المصريه ، القاهره ، ١٩٧٧ .

٦٤ - عبد الرحمن الرافعى ، عصر اسماعيل ، الجزء الثانى ، دار المعارف الطبعه الثالثه ، القاهره ، ١٩٨٢.

٦٥ - __________ ، عصر محمد على ، دار المعارف ، الطبعه الرابعه ، القاهره ، ١٩٨٢.

٦٦ - عبد السلام بدوى ، ادارة القطاع العام فى الاقتصاد المصرى ، مكتبة الانجلو المصريه ، القاهره ، ١٩٧٣ .

٦٧ - على السلمى ، الاداره العلميه ، دار المعارف ، القاهره ، ١٩٧٠.

٦٨- علی السلمی ، الاداره المصریه رؤیه جدید ه ، الهیئه المصریه العامه للکتاب ، القاهره ، ١٩٧٩.

٦٩ - عبد العظیم رمضان ، الجیش المصری والسیاسه ١٨٨٢ - ١٩٣٦ دراسة تاریخیه ، الهیئه المصریه العامه للکتاب ، القاهره ، ١٩٧٧.

٧٠ - عبد القادر شهیب ، محاکمة الانفتاح الاقتصادی ، دار ابن خلدون ، بیروت ، ١٩٧٩.

٧١ - عبد الکریم درویش ولیلی تکلا ، الاداره العامه ، مکتبة الانجلو المصریه ، القاهره ١٩٧٥.

٧٢ - عبد الله محمود ، سیاسة الانفتاح الاقتصادی فی مصر ، فی : مصر ١٠ سنوات بعد عبد الناصر ، الامانه الدائمه لمؤتمر الشعب المصری ، دار التدیم الطبعه الاولی ، ١٩٨٠.

٧٣ - عبد الملك عوده ، الاداره العامه والسیاسه دراسات فی البیروقراطیه والتطبیق الاشتراکی ، مکتبة الانجلو المصریه ، الطبعه الاولی ، القاهره ، ١٩٦٣.

٧٤ - علی الجریتلی ، التاریخ الاقتصادی للثوره ١٩٥٢ - ١٩٦٦ ، دار المعارف الطبعه الاولی ، القاهره ، ١٩٧٤.

٧٥ - ـــــــــــ ، خمسة وعشرون عاما دراسة تحلیلیه للسیاسات الاقتصادیه الهیئه المصریه العامه للکتاب ، الطبعه الاولی ، القاهره ، ١٩٧٧.

٧٦ - علی شریف ، الاداره العامه مدخل الانظمه ، دار النهضه العربیه بیروت ، ١٩٨١.

٧٧ - علی عبد المجید عبده ، الاصول العلمیه للاداره والتنظیم ، دار الاتحاد العربی للطباعه ، الطبعه السابعه ، القاهره ، ١٩٧٢.

٧٨ ـ على ليله ،الاثار الاجتماعيه لقوانين الاصلاح الزراعى دراسة ميدانيه لتحديد اثاره والاتجاهات نحو متضمناته ، فى الاصلاح الزراعى فى مصر الاصول التاريخيه والجوانب الاقتصاديه ، السيد يس " مشرف" المركز القومى للبحوث الاجتماعيه والجنائيه ، ١٩٨٠.

٧٩ ـ ـــــــــ ، النظريه الاجتماعيه المعاصره ، دار المعارف ، الطبعه الثانيه ، ١٩٨٣.

٨٠ ـ عمروف ، تنظيم الصناعه والبناء فى الاتحاد السوفيتى ، دار التقدم موسكو ، د . ت .

٨١ ـ عمرو محى الدين ، اشتراكية الدوله والنمو الاقتصادى " ، الفكر العربى مجلة الانماء العربى للعلوم الانسانيه ، العدوان الرابع والخامس ، معهد الانماء العربى ،بيروت ،١٩٧٨.

٨٢ ـ ـــــــــ ، التخلف والتنميه ، مكتبة النهضه ، القاهره ، ١٩٧٩.

٨٣ ـ ـــــــــ ،تقييم استراتيجية التصنيع فى مصر والعوامل المتاحه فى المستقبل ، و استراتيجية التنميه فى مصر ، المؤتمر السنوى الثانى للاقتصاديين والجمعيه المصريه للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع القاهره ١٩٧٧.

٨٤ ـ غالى شكرى ، مدخل تمهيدى للفكر الناصرى ، الفكر العربى ، مجلة الانماء العربى للعلوم الاجتماعيه ، العدد ٤ و ٥ ، معهد الانماء العربى ، بيروت ، ١٩٧٨.

٨٥ ـ ف . دروكر ، التكنولوجيا والاداره والمجتمع وترجمة صليب بطرس ، الهيئه المصريه العامه للكتاب ، القاهره ، ١٩٧٦.

٨٦ ـ فرانسوا ريفيه ، الصناعات والسياسات الصناعيه في مصر ، مركز الدراسات والابحاث عن الشرق الاوسط المعاصر ، ترجمة جورج ابى صالح ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨٠.

٨٧ ـ فرتـز شتبات ، جمال عبد الناصر ، ترجمة رضوان السيد ، الفكر العربي ، العدد ٤ و ٥ ، ومعهد الانماء العربى ، بيروت ، ١٩٧٨.

٨٨ ـ فرتيزموورشستيه ماركس ، دولة الاداره مقدمه للبيروقراطيه تحليل مقارن للعمل الحكومى ترجمة ابراهيم على البرلس ، تقديم محمد توفيق رمزى ، مكتبة الانجلو المصريه ، القاهره ، ١٩٦٣.

٨٩ ـ فؤاد مرسى ، التخلف والتنميه دراسه فى التطور الاقتصادى ، دار المستقبل العربى ، الطبعه الاولى ، القاهره ، ١٩٨٢.

٩٠ ـ ________ ، هذا الانفتاح الاقتصادى ، دار الوحده للطباعه والنشر ، الطبعه الثانيه ، بيروت ، ١٩٨٠.

٩١ ـ قيس هادى احمد ، الانسان المعاصر عند هربرت ماركيوز ، المؤسسه العربيه للدراسات والنشر ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨٠.

٩٢ ـ كيللى وكوفالزون ، الماديه التاريخيه ، ترجمة احمد داود ، دار الجماهير دمشق ، ١٩٧٠.

٩٣ ـ لوتسكى ، تاريخ الاقطار العربيه الجديده ، دار الفارابى ، الطبعه السابعه ، بيروت ، ـ ١٩٨٠.

٩٤ ـ لوتسكيتش ، عبد الناصر ومعركة الاستقلال الاقتصادى ١٩٥٢ ـ ١٩٧١ ترجمة سلوى ابو سعده ، وواصل بحر ، دار الكلمه للنشر ، الطبعه الاولى بيروت ، ١٩٨٠.

٩٥ ـ لويس عوض ، تاريخ الفكر المصرى الحديث من عصر اسماعيل الى ثورة ١٩١٩ ، البحث الاول ، الخلفيه التاريخيه ، الهيئه المصريه العامه للكتاب ، القاهره ١٩٨٠.

٩٦ ـ محمد الجوهرى ، علم الاجتماع وقضايا التنميه فى العالم الثالث ، دار المعارف القاهره ، ١٩٧٩.

٩٧ ـ محمد حسنين هيكل ، خريف الغضب قصة بداية ونهاية انور السادات ، ـ شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، الطبعه الرابعه ، بيروت ، ١٩٨٣.

٩٨ ـ محمد رشدى ، التطور الاقتصادى فى مصر " جزئين " ، دار المعارف القاهره ، ١٩٧٢.

٩٩ ـ محمد دويدار ، الاقتصاد المصرى بين التخلف والتطوير ، دار الجامعات المصريه ، الطبعه الاولى ، الاسكندريه ، ١٩٧٨.

١٠٠ ـ محمد عبد الشفيع ، العلاقه بين الاستقطاب الدولى الغربى وتطور التكنولوجيا الصناعيه للعالم الثالث من ١٩٧٠ الى ١٩٨٠. رسالة دكتوراه ، كليـــة الاقتصاد والعلوم السياسيه ، جامعه القاهره ، ١٩٨٣.

١٠١ ـ ــــــــــــــ ، قضية التصنيع فى اطار النظام العالمى ، دار الوحـدة للطباعه والنشر ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨١.

١٠٢ ـ محمد على محمد ، اصول الاجتماع السياسى ، دار المعرفه الجامعيـــه الاسكندريه ، ١٩٨٠.

١٠٣ ـ ــــــــــــــ ، الاسس الاجتماعيه للتنظيم والاداره دراسة نظريـــه وتطبيقيه ، دار الجامعات المصريه ، الاسكندريه ، ١٩٧٩.

١٠٤ ـ ــــــــــــــ ، مجتمع المصنع دراسة فى علم اجتماع التنظيم ، الهيئـه المصريه العامه للكتاب ، الطبعه الثالثه ، الاسكندريه ، ١٩٨٠.

١٠٥ ـ محمد ناظم حنفى ، البناء الصناعى فى مصر خلال السبعينات ١٩٧٠ـ ١٩٧٧ ، ناديه حليم سليمان " اشراف" ، المركز القومى للبحـــوث الاجتماعيه والجنائيه ، القاهره ، ١٩٨٠.

١٠٦ ـ محمود عبد الفضيل ،الاقتصاد المصرى بين التخطيط المركزى والانفتـاح الاقتصادى ، معهد الانماء العربى ، بيروت ، ١٩٨٠.

١٠٧ ـ محمود عساف ومحمود عبد المنعم سلامه ، اصول الاداره العامه والتنظـيم مكتبة عين شمس ، القاهره ، ١٩٧٨.

١٠٨ ـ محمود عوده ، الفلاحون والدوله دراسة فى اساليب الانتاج والتكويـــــن الاجتماعى ، دار الثقافه للطباعه والنشر ، الطبعه الاولى ، القاهـــره ١٩٧٩.

١٠٩ ـ ـــــــــــ علم الاجتماع بين الرومانسيه والاديكاليه ، مكتبة ســـعيد رافت ، ١٩٧٦.

١١٠ ـ ملاك جرجس ، سيكولوجية الشخصيه المصريه ومقومات التنميه ، روز اليوسف ١٩٧٤.

١١١ ـ مورو بيرجر ، البيروقراطيه والمجتمع فى مصر الحديثه ، ترجمة وتقديـــم محمد توفيق رمزى ، مكتبة النهضه المصريه ، القاهره ، ١٩٥٩.

١١٢ ـ محيازيتون ، النمو الاقتصادى ،مطه ، فى الانفتاح .. الجذور .. الحصاد .. والمستقبل ، جوده عبد الخالق " محرر" المركز العربى للبحث والنشر ، القاهره ، ١٩٨١.

١١٣ ـ ناجى البصـام ، ادارة التنمية فى العراق ومصر دراسة نظريه واهم القضايا التطبيقيه، دار النهضه العربيه ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٧٥.

١١٤ ـ نبيل السمالوطى ، بناء القوه والتنميه السياسيه دراسه فى علم الاجتماع السياسى ، الهيئه المصريه العامه للكتاب ، الطبعه الاولى ، الاسكندريه ١٩٧٨.

١١٥ ـ نزيه الايوبى ، الثوره الاداريه ، مركز الدراسات السياسيه والاستراتيجيه ، العدد ١٤ ، القاهره ، يوليو ١٩٧٧.

١١٦ ـ ــــــــــ ، تطور النظام السياسى " الادارى فى مصر " ١٩٥٢ ـ ١٩٧٧ ، فى مصر فى ربع قرن " ١٩٥٢ ـ ١٩٧٧ دراسات فى التنميه والتغير الاجتماعى ، سعد الدين ابراهيم " محرر " معهد الانماء العربى ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨١.

١١٧ ـ نيكفو روف ، الشرق والتاريخ العالمى حول اسلوب الانتاج الاسيوى ترجمة وتقديم توفيق سلوم ، دار الفارابى ، الطبعه الاولى ، بيروت ، ١٩٨١.

١١٨ ـ نيقولا نيماشيف ، النظريه فى علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ، ترجمة محمود عوده واخرون ، دار المعارف ،، ١٩٨٣.

١١٩ ـ هربرت ماكيوز ، الانسان ذو البعد الواحد ، ترجمة جورج طرابيشى دار الاداب ، بيروت ، الطبعه الاولى ، ١٩٦٩.

١٢٠ ـ هيلين آن ريفلين ، الاقتصاد والاداره فى مصر فى مستهل القرن التاسع عشر ، ترجمة احمد عبد الرحيم مصطفى ومصطفى الحسينى ، دار المعارف ، القاهره ، ١٩٦٧.

ب : الدوريـــــات .

١٢١ - احمد رشيد ، بعض الجوانب الاجتماعيه فى التطور الادارى ، المجله الاجتماعيه القوميه ، المركز القومى للبحوث الاجتماعيه والجنائيـــه ، العدد الثانى المجلد الحادى عشر ، القاهره ، مايو ١٩٧٤.

١٢٢ - ــــــــــــ ، مصر ومشاكلها الاداريه ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٤٩ ، القاهره ، مايو ١٩٨٣.

١٢٣ - توفيق الحكيم ، جريدة المساء ، العدد ٩٧٧٢ ، السنه ٢٨ ، الاثنين ١٨ يناير ١٩٨٤.

١٢٤ - ــــــــــــ ، حديث الى القراء ، جريدة الاهرام ، ٢٤ مايـــو ١٩٨٣.

١٢٥ - جلال امين ، الحصاد الحقيقى لثورة يوليو : القطاع المغلوب علـــى امره ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٦٩٠ و القاهره ابريل ١٩٨٢.

١٢٦ - سعد الدين ابراهيم ، التوجيهات التنمويه بين عبد الناصر والسادات الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٢٤ ، القاهره ، ٢٩ نوفمبر ١٩٨٢.

١٢٧ - ــــــــــــ ، المسأله الاجتماعيه بين عبد الناصر والسادات ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٧٢٣ ، القاهره ، ٢٢ نوفمبر ١٩٨٢.

١٢٨ - ــــــــــــ ، اسلوب الحكم بين عبد الناصر والسادات ، جريـــدة الجمهوريه ، العدد ١٠٥٣ ، السنه ٢٩ ، الخميس ٢٨ اكتوبر ١٩٨٢.

١٢٩ - ــــــــــــ ، ثورة يوليو واعادة تفســير التاريخ ، المستقبل العربى ، العدد ٣٨ ، بيروت ١٩٨٢.

١٣٠ ـ عادل غنيم ، حول قضية الطبقه الجديده في مصر ، الطليعه ، العدد الثاني ، السنه الرابعه ، فبراير ١٩٦٨.

١٣١ ـ عبد الباسط عبد المعطى ، الثوره والسلطه في مصر ، مجلة العلوم الاجتماعيه ، العدد الثالث ، السنه العاشره ، الكويت ، سبتمبر ١٩٨٢.

١٣٢ ـ عبد الغفار رشاد ، تخرط العمليه السياسيه ، مجلة العلوم الاجتماعيه العدد الاول ، السنه الثانيه ، الكويت ، ١٩٨٠.

١٣٣ ـ عصام الزعيم ، الانماط الاربعه للتصنيع الانمائي ، مجلة النفط والتنميه العدد العاشر ، السنه الثانيه ، العراق ١٩٧٧.

١٣٤ ـ فؤاد مرسى ، التنميه قضية يجب ايجادة طرحها ، الاهرام الاقتصادى العدد ٧٤٩ ، القاهره ، ٢٣ مايو ١٩٨٣.

١٣٥ ـ محمد الخفيف ، توسيع القاعده الاجتماعيه للاداره ، الطليعه ، العدد الثاني ، السنه الثالثه ، فبراير ١٩٦٧.

١٣٦ ـ محمد حسنين هيكل ، الطريق الى الثوره الاداريه حكاية الصراع الهائل بين الاجهزه التقليديه والاجهزه الجديده ، " بصراحه " العدد الاسبوعى رقم ١٧ ، ٢٨ ، السنه ٩ ، القاهره ١٣ مارس ١٩٦٤.

١٣٧ ـ ـــــــــــ ، سلسلة مقالاته عن المشاكل الاداريه في مصر ، الملحق الاسبوعى الاهرام ، ٦ و ٢٠ مارس ١٩٦٤.

١٣٨ ـ محمد نجيب ، الضباط في السلطه ، مفاجأة تاريخيه : كتاب مجهول الاهرام الاقتصادى العدد ٧٧٣ ، القاهره ، ٧ نوفمبر ١٩٨٣.

١٣٩ ـ محمود عبد الفضيل ، تأملات فى المسأله الاقتصاديه : الاقتصاد المصرى اقتصاد واحد ام اقتصادان ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٦٨٣ ، القاهره ، فبراير ١٩٨٢٠

١٤٠ ـ نجيب اسكندر واخرون ، البيروقراطيه فى مصر " ندوه " الطليعه ، العدد الرابع ، ابريل ١٩٦٥٠

١٤١ ـ نوال السمداوى ، غياب الحريه ام غياب الشجاعه الادبيه ، الاهــرام الاقتصادى ، العدد ٨٤٨ ، مايو ١٩٨٣٠

ثانيا : باللغه الاجنبيـــه :

153. Akhavi, S., " Egypt: Neo'patrimanial Elite", in : Political Elite political Development in the Middle East , (ed.), Tachu, Schenkman publishing comp., Inc., Cambridge, 1975.

154. Arato, A., Gebhardt, R., the Essential frankfurt school Leader, (eds.), Basil Palackwell, oxford, 1978.

155. Argyris, Ch., " the individual and organization " some problem of mutual adjustment, in : eading in introduction sociology, (eds.) worngand gracy (the Macmillan comp. New York, 1968).

156. Be'eri, E., Army offcers in Arab Polities and society, Brager, Inc., Comp., New York, 1970.

157. Berger, M., the Arab worled Today ; Doub leday and Comp. , Inc., Gardencity, New York, 1962.

158. Benson, J., " Organization: A dialectical view", Administrative science Quarterly, Vol. 22. , 1977.

159. Boulding, R., the organization Revolution, New York, 1983.

160. Bye, L., Armies in the Process of Political Modernization, in : Political Modernization, (ed.,) , Welch, worth Publishing Com., Inc., California, 1967.

161. Child, J., " Managment" in: the Sociology of Industry, (ed.), Williams, W., Univ. College, Swansea, 1975.

162. Crozier, M., the Bureaucracy Phenomenon, Phoenix Books, (Chicago: Univ. of chicago Press, 1969).

163. Davis, M., the foundamental of Top managment, Inc., New York, 1951.

164. Dickenson, J., Industrial in the third Worled" in: the third worl Problem and Perspectives, (ed.), Montojoy, A., the Macmillan Press, London, 1980.

165. Eisenstadt , S. " Broblem of Bureaucracies indeve-Loping areas and new states, in: Industrialization and society, (eds.), Hoseltiz and Moore, Unesco, 1963.

166. Etzioni, A., Modern organization, Prentice-Hall New Delhi, 1972.

167. Feld, D., " Prafessionalism, Nationalismand the alientíon of the Military", in: Armed forces and society, (ed.), Jacques Van doorn, (the Hagen: Mouton and comp., 1966.

168. Fewer, L., the conflict generation, free press, New York, 1968.

169. Fisher, S., the Middle East,A history, (Afred Ahnoph, New York, 1959).

170. Gladden , E., " the ottoman Slave-Bureaucrats", in: Bureaucracy in Historical Perspective (eds)., Dalby, Werthman, Scottman and Comp., 1971.

171. Gouldner, A. Organization Analysis, in: Merton and others, (New York: Basic Books, 1959).

172. -----------, Patterns of Industrial Bureaurcay", (New York: free Press, 1954).

173. ---------- , Studies Leadership: Leadership and Democratics Action, (New York: Harper and Brother, 1950).

174. Gous, J., Reflection public Adminstration, Alabama Press, 1948.

175. Habermas, J., Toward a Rational society, (London, Heimeimann),1971.

176. ------------, Knowledge and Human intersts, (London: Heine imann),1972.

177. Hill, M., " the sociology of Public Adminstration, Crance Russak and Comp. Inc., New York, 1972.

178. Issawi, ch., Egypt in Revolution, (London : Oxford Univ., Press), 1963.

179. Kamentser, S., " the experience of Industrial Management in: the Soviet Union, Progsress Publishers, Moscow, 1975.

180. Katz, D., Kahn, R., the sociology Psychology of organization, (New York: Wiley and sons., Inc., 1966).

181. Khalid Ikram, Egypt Economic Managment in a Period transition, the Rebort of John Shophin Univ. Press, 1980.

182. Kilminister, R., Praisent Method: A Sociological Dialoge with Luhass, Gramsci, and the early frankfurt school, Roultedge and Keganpaul, London, 1979.

183. Kollontai, Industrialization of Development Countries, Progresspubishers,Moscow, 1973.

184. Longenecher, J., Principles of Management and Organizational Behavior, ohio, Colombia, 1973.

185. Mahmoud Abdel-fadel, the political Economy of Nasserism: study in Employment and Income distribution political in urban Egypt (1952-1972), Cambridge Univ. Press, London, 1980.

186. Merton, R. " Bureaucratic Structure and Personality", in: Reader in Bureaucracy, (eds.), Mertonand others, (Glenco, free press), 1952.

187. ---------, Soial theory and social structure", Glen. CO., free Press), 1957.

188. Moore, D., James, " the Principles of organization, Revisetition, " (New York: Harper and Brother, 1947.

189. Moore, C., Egyptian Engineers Search Industry, Alpine Press, Inc., New York, 1980.

190. Mosher, L., Democracy and the public service, oxford Univ. Press., 1968.

191. Mouzelis, N.P., Organization and Bureaucracy: Analysis of Modern theories,(London: Routledge and Kagan Pual.), 1967.

192. Myrdal, G., An International Economy, (New York: Harper and Brother, 1958.

193. Parsons, T., " Structure and Process in Modern Societies, (chicago: the free press), 1970.

194. ---------- , " Suggestion for Asociological Approach to the theory of organization", in : complex organization and their environments, (eds.) Kanz and others, Brown Comp. Publishers, 1972.

195. Parry, G., Polotical Elites, (London: George Allen and Univ. Ltd.), 1971.

196. Perlmulter, A., " The Proetorianstate and Praetorian Army: Toward Atoxonomy of Civil-Military relation in Developing Polities", In: Political Development and Social Change, (eds). finkle and gable, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1967.

197. Philsolter, " Orgini and siginficane of the frank-furt school, " A Marxist Perspective, Routledge and Kegan Paul, London, 1977.

198/ Radwan, S., Capital formation Egyptian Industry and Agriculture 1882-1967, Ithacapress, London, 1974.

199. Roberts, H., the Algerian Bureacracy, Review of African Political Economy, No. 22, 1983.

200. Roszed, T., Politics and Transcend encein Post Industrial Society, (New York; free Press) , 1973.

201. Selznick, pH., " foundation of the theory of organization", Amercan sociological Review, Vol. 13, 1948.

202. ------------, Leadership in Adminstration , (evanston III Raw Peterson), 1957.

203. Simon, H., Adminstration Behaviour, 2nd edition, (New York: the Macmillan Comp., 1947.

204. Smiddy H., Naum L., " Evolution of Science of Management in America", Management Science, Vol. I, No. I, (October 1954).

205. Swart, J., " Critical theory the critique of conser-Vative Method", in: the American Sociological, Vol. 13, No. I, Wshinton, 1978.

206. Thomson, Victor, Modern organization, Alfred Aknopf Publisher, New York, 1961.

207. Tompson. J., Held D., Habermas Critical Dabates, (eds.), the Macmillan Press, L.T.D., 1982.

208. Vatikiotis, P.J., " Egypt", the Political Economy of the Middle East: 1973-1978, Acompendium of papers Submitted to the Joint Economy Comitteo congress of the united State of America, April, 1980.

209. ---------------, Nasser and his generation, London 1978.

210. ---------------, Some Political consequences of the 1952 Revolution in Egypt, " in: Political and Social change in Modern Egypt, (ed.), Holt., Oxford Univ. Press, London, 1968.

211. Weber, M., the theory of Social and Economic org-anization, (ed. and trans. By Hendrson and parsons Oxford Univ. Press, Inc., 1947.

200. Whyte, K., Martin, Bureaucracy and Modernization China:the Maoist Critique, American Sociology Review, Vol. 38., No.2 , 19.

201. Wittfogel, K., Oriental Despotism, (New York: Yall Univ., Press, 1957.

202. Zeitz, G., Interoganization Dialectics Administration Science Quarterly, Vol. 25, 1980.